interroge aujourd'hui le rôle de l'entreprise et sa raison d'être[54]. Faut-il privilégier une logique exclusivement économique dont l'objectif est d'assurer une pérennité financière à l'entreprise ou plutôt s'ouvrir sur des considérations extra-commerciales ?

Pendant un certain temps, la vision qu'on avait de l'entreprise était actionnariale, c'est-à-dire que tout y est centré sur l'actionnaire. L'entreprise est alors perçue comme un nœud de contrats dont l'enjeu est de servir le développement de l'entreprise et sa performance économique. Elle est assimilée à un fonds de commerce aux éléments dissociables[55]. La pérennité de l'entreprise ne peut alors être garantie que par les flux financiers qu'elle peut générer à ses actionnaires. Sans ce succès économique c'est l'entreprise qui serait en péril.

Ce regard a dû progressivement évoluer pour aboutir à une conception plurale de l'entreprise[56]. D'autres acteurs, en effet, ne sont plus à négliger dans la création de valeur qui fait la force de l'entreprise et lui donne les moyens de survie et de développement, ce sont les parties prenantes – ou *stakeholders.* La survie de la firme passe en effet par la prise en compte des intérêts contradictoires des différentes parties prenantes externes et internes. En contribuant à créer un environnement négocié une telle approche RSE participe à protéger l'entreprise des menaces qui peuvent compromettre sa continuité[57].

L'objet social de l'entreprise se trouve redéfini pour tenir compte de l'impact social et environnemental qu'elle pourrait avoir sur ces parties[58]. L'entreprise a une dette envers la société et cette prise de conscience permet à l'entreprise dans une perspective éthique d'être un facteur du progrès social au lieu de se contenter d'être un simple moyen du profit. C'est dans ce contexte que la RSE devient un allié stratégique du droit. Il ne suffit pas de s'adapter aux différents contextes et de cultiver sa résilience mais un manager doit s'imprégner d'une lecture morale et symbolique du droit pour que la norme juridique ne soit pas perçue comme une simple contrainte exogène dénuée de toute valeur[59].

Désormais toute stratégie juridique ayant pour objectif de renforcer la résilience de l'entreprise doit veiller à s'inscrire dans une démarche éthique. La jurisprudence européenne et nord-américaine confirme d'ailleurs cette nouvelle mouvance. Plusieurs arrêts s'appuient sur un devoir de loyauté pour condamner des dirigeants d'entreprises. Indépendamment des clauses contractuelles les juges vérifient si un mandataire social a bien agi dans l'intérêt des actionnaires et de l'entreprise. En *Common law*, c'est ce qu'on désigne par *duty of care* (devoir de diligence) et *duty of loyalty* (devoir de loyauté). En matière d'exécution des contrats, la loyauté et la bonne foi sont encore plus exigées en situation de crise

---

[54] M.-C. CAILLET, *Le droit à l'épreuve de la responsabilité sociétale des entreprises : étude à partir des entreprises transnationales*, th. Bordeaux, 2014, p. 176.

[55] 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, *op. cit.*, p. 38.

[56] I. TCHOTOURIAN, « Lorsque le droit nord-américain des sociétés dessine les nouvelles frontières de l'entreprise : les clés pour un autre futur ? », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* n° 243-244, 2010/3, p. 81.

[57] S. MELISSA, *L'intégration raisonnée des multiples normes exogènes et endogènes pour maintenir la performance socio-économique de l'entreprise*, *op. cit.*, p. 63.

[58] B. VALIORGUE, *La raison d'être de l'entreprise*, collection L'opportune, février 2020, p. 40.

[59] 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 », *op. cit.*, p. 113.

comme celle de covid 19 où les deux contractants se retrouvent en difficulté[60]. Ceci est la preuve d'un souci moral qui se manifeste également dans la condamnation de tout montage visant à éluder des obligations résultant du droit du travail, du droit fiscal ou droit des sociétés.

Les crises qui ont bouleversé le monde récemment révèlent l'intérêt d'une résilience durable qui place l'homme au centre de ses préoccupations[61]. L'image des entreprises dégradée aux yeux de l'opinion publique, ces dernières ont intérêt à la restaurer en adoptant des normes imprégnées de la démarche RSE et du développement durable[62]. Il ne s'agit plus de se contenter de se soumettre aux dispositions légales mais de tendre vers des démarches à caractère éthique[63]. Avec la multiplication des normes relevant de La RSE cette dernière n'évolue plus en dehors du droit mais s'inscrit désormais dans l'ordre juridique. Reste que les entreprises doivent inscrire cet état des lieux au sein même de leur stratégie de base[64]. Par cette inspiration morale, *Soft law* et *hard law* contribueront ainsi à faire élever les pratiques économiques en dépassant l'opportunisme et l'instrumentalisation des normes juridiques[65].

Conclusion

Dans un contexte fragile et turbulent marqué par des crises à répétition, l'entreprise s'est trouvée face au défi de s'adapter à cette conjoncture difficile et par là d'assurer sa survie. Dans ce contexte, le droit s'est révélé un outil important pour sécuriser l'entreprise et ses actions. Par des stratégies juridiques à portée défensive, une direction juridique peut minimiser le risque juridique et faire éviter à l'entreprises des contentieux inutiles. Les mécanismes juridiques sont alors des vecteurs de résilience et des accélérateurs de sortie de crises[66]. Par ailleurs, les ressources juridiques peuvent avoir une autre fonction, celle d'être des leviers de croissance. Loin d'être une simple contrainte, l'entreprise peut faire du droit un centre de profit lui permettant de renforcer sa croissance et sa compétitivité.

Mais si la performance devient un enjeu essentiel pour les acteurs économiques cela ne doit pas faire oublier qu'elle ne doit pas être atteinte à tout prix, au mépris de certaines exigences éthiques. Ainsi la mobilisation du droit au service des objectifs économiques ne doit pas être une pratique opportuniste qui est indifférente aux conséquences de ces stratégies sur la société. Cela d'autant plus que dans des

---

[60] INFOREG, « La bonne foi dans les relations contractuelles en période de crise sanitaire », *Cahiers de droit de l'entreprise*, N° 1, janvier-février 2021, p. 53.
[61] A. OUDDASSER, Y. BELYAGOU, A. MELLOUKI, « L'agilité organisationnelle comme facteur de modernisation des administrations publiques », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Numéro 4 : Juillet 2019 / Volume 2 : numéro 3, p. 215.
[62] S. MELISSA, *L'intégration raisonnée des multiples normes exogènes et endogènes pour maintenir la performance socio-économique de l'entreprise*, *op. cit.*, p. 61.
[63] K. BENGUIGUI GEITZHOLZ, *Performance des achats responsables et performance financière de l'entreprise le rôle des ressources intangibles*, Th. Bordeaux, 2019, p. 43.
[64] B. RADIA et M.- H. FADILI, « Les stratégies des entreprises marocaines en matière du volet social de la RSE », *Revue africaine de management*, VOL.2 (2), 2017, p. 85.
[65] S. MELISSA, *L'intégration raisonnée des multiples normes exogènes et endogènes pour maintenir la performance socio-économique de l'entreprise*, *op. cit.*, p. 118.
[66] L. LAVOREL et M. MOSSE, « La Cartographie des directions juridiques 2021 », *La Semaine Juridique Entreprise et Affaires*, n° 46, 18 novembre 2021, p. 23.

contextes de crises comme ce que le monde vit actuellement, l'opinion publique devient très sensible à certaines décisions entrainant des licenciements ou générant de trop grands bénéfices[67]. L'entreprise a une responsabilité vis-à-vis de toutes les parties prenantes, une responsabilité sociale aussi importante que les résultats financiers.

Il demeure néanmoins qu'adopter une approche satisfaisante en termes de RSE nécessite souvent des moyens que certains managers préfèrent consacrer plutôt pour assurer la survie et la croissance de leurs structures. Cela est notamment le cas pour les TPE souvent plus vulnérables et moins résistantes aux fluctuations de l'économie[68]. Il faut dire qu'une telle démarche vise en réalité le long terme et que si elle n'est pas productive dans l'immédiat participe à doter l'entreprise des moyens d'une performance pérenne et durable.[69] Toute la difficulté est de trouver un équilibre entre les intérêts particuliers de l'entreprise d'une part et ceux de la société d'autre part[70]. De cela dépend en définitive l'efficacité de toute réforme de l'arsenal juridique.

Bibliographie

Aliouat, B., (2010). Les stratégies de propriété intellectuelle et leur ingénierie juridique : une nouvelle approche managériale du droit fondée sur le recours à la ruse, *« La Revue des Sciences de Gestion »*, 2010/5 n°245-246, pp. 21-33.

Attarça, M., **Corbel, P.,** (2013). 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, pp. 97-111.

Attarça, M., Corbel, P., (2011). La complémentarité des différentes approches (des relations) entre

[67] C. PEPINO, *la performance en droit des affaires*, *op. cit*., p. 24.
[68] M. RAKOTOVAHINY, « Covid-19 et entreprise en difficulté : adapter l'outil de gestion de crise, du sauvetage au rebond », *op. cit*., p. 29.
[69] S. MELISSA, *L'intégration raisonnée des multiples normes exogènes et endogènes pour maintenir la performance socio-économique de l'entreprise*, *op. cit.*, p. 65.
[70] Chr. BESSY, « Réformer la propriété intellectuelle pour mieux réguler les marchés », *Revue d'économie industrielle*, 116, 4e trimestre, 2006, p. 9.

stratégie et environnement : illustration par le cas des *patent trolls*, Juin 2011, 20ème Conférence Internationale de l'AIMS, Nantes, disponible sur https://www.strategie-aims.com/

Bessy, Ch., (2006). Réformer la propriété intellectuelle pour mieux réguler les marchés, *Revue d'économie industrielle*, 116, 4e trimestre 2006, pp. 1-11.

Bihr, B., (2016). « 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.

Chaduteau, O., (2016). L'innovation au service de la valeur ajoutée juridique, *Cahiers de droit de l'entreprise* n° 5, Septembre 2016, dossier 43.

Caussade, Th., (2017). La stratégie fiscale de l'entreprise : entre optimisation et fraude [thèse de doctorat, Université Toulouse, France].

Danet, D., (2008). Misère de la *corporate governance, De Boeck Supérieur « Revue internationale de droit économique »,* 2008/4 t. XXII, 4, pp. 407-433.

DANET (D.), (2010). « Sécurité économique et intelligence juridique : le rôle des stratégies judiciaires », *Lavoisier | « Revue internationale d'intelligence économique »,* 2010/2, Vol 2, p. 277-293.

Deharo, G., (2018). Le droit, un outil du management agile ? Une perspective juridico-gestionnaire, *Lavoisier | « Revue française de gestion »*, 2018/3 n° 272, pp. 33-49.

El Hassani Sbai, S., (2022). Droit marocain des entreprises en difficulté, un bouleversement illégitime de la concurrence ? Lexbase Afrique-OHADA, n°51 du 13 janvier 2022, pp. 1-17.

Fouquet, M., (2020). La notion de choix de la loi entre droit et management [thèse de doctorat, Université de Rennes, France].

Frank, R., Hamouti Gh., (2013). 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/

Frémeaux, S., Noël-Lemaître Ch. (2014). Une analyse philosophique du management de la RSE : de la difficile conciliation entre l'ordre économique, l'ordre juridique et l'ordre moral. *Management & Avenir, N° 73*, pp. 107-122.

Gadrat, M. (2014). Restructurations et droit social [thèse de doctorat, Université de Bordeaux, France].

Inforeg, (2021). La bonne foi dans les relations contractuelles en période de crise sanitaire, *Cahiers de droit de l'entreprise* n° 1, janvier-février 2021.

Kherrazi, S., Roquilly, Ch. (2022). L'agilité mise à l'épreuve dans les pratiques juridiques des entreprises. *La Semaine Juridique Entreprise et Affaires* n° 7, 17 février 2022, 1069, pp. 31- 37.

Lavorel, L., Mossé, M., (2021). La Cartographie des directions juridiques 2021, *La Semaine Juridique Entreprise et Affaires* n° 46, 18 novembre 2021, pp. 22-23.

Leimbach, M., (2008). Le risque juridique : un ennemi qui nous veut du bien, 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.

Léca, N. (2011). Étude du règlement « REACH » : gestion du risque juridique [thèse de doctorat, Université Montesquieu, Bordeaux, France].

Le Goff (J.), (1996). « 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.

Loze, J., (2019). Les stratégies juridiques de l'entreprise à l'épreuve du contentieux privé des pratiques anticoncurrentielles [thèse de doctorat, Université Toulouse, France].

Lyazami, N., (2013). La prévention des difficultés des entreprises : étude comparative entre le droit français et le droit marocain [thèse de doctorat, Université de Toulon, France].

Marty (F.), (2012). « 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.

Masson, A., Bouthinon-Dumas, H., (2011). L'approche « Law & Management », *RTDcom*, janvier/mars 2011, p.233-254.

Mélissa, S., (2020). L'intégration raisonnée des multiples normes exogènes et endogènes pour maintenir la performance socio-économique de l'entreprise [thèse de doctorat, Université Lyon 3, France].

Ouddasser, A., Belyagou, Y., Mellouki, Y., (2019). L'agilité organisationnelle comme facteur de modernisation des administrations publiques, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Numéro 4 : juillet 2019 / Volume 2 : numéro 3, pp. 213- 226.

Pepino, C., (2018). La performance en droit des affaires [thèse de doctorat, Université Aix- Marseille, France].

Petit (N.), (2009). « 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.

Philippart, P., (2015). Entrepreneuriat et droit : éléments pour une théorie de l'entrepreneuriat et du droit. *De Boeck Supérieur « Projectics / Proyéctica / Projectique »*, 2015/3 n°15, pp. 91-112.

Radia (B.), Fadili (M.- H.), (2017). « Les stratégies des entreprises marocaines en matière du volet social de la RSE », *Revue africaine de management*, VOL.2 (2), 2017, p. 84-93.

Rakotovahiny, M., (2022). 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, pp. 25-29.

Rebeyrol, V., (2012). La réception du « whistleblowing » par le droit français, *La Semaine Juridique Entreprise et Affaires* n° 24, 14 Juin 2012, 1386.

Roquilly Chr., Kherazi S., (2021). « L'innovation dans les équipes juridiques », *La Semaine Juridique Entreprise et Affaires*, n° 15, 15 Avril 2021, 1194, p 32-37.

Roquilly, Chr., (2016). L'innovation, au cœur de la création de valeur de l'entreprise, *Cahiers de droit de l'entreprise* n° 5, Septembre 2016, dossier 42.

Roquilly, Chr., (2009). 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, pp. 142-175.

Tchotourian, I., (2011). 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.

Tchotourian, I., (2010). Lorsque le droit nord-américain des sociétés dessine les nouvelles frontières de l'entreprise : les clés pour un autre futur ? *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion,* n° 243-244, 2010/3 pp. 81-87.

Valiorgue, B., (2020). La raison d'être de l'entreprise, collection L'opportune.

Varnav, M., (2014). La gestion des risques juridiques bancaires : étude appliquée aux obligations d'information, de mise en garde et de conseil [thèse de doctorat, Panthéon-Sorbonne - Paris I, France].

Warusfel, B. (2010). L'intelligence juridique - une nouvelle approche pour les praticiens du droit. *Le monde du droit, n°43*, 1-15 avril 2010, pp. 1-5.

LE ROLE DE LA RESPONSABILITE GLOBALE DES ENTREPRISES DANS LE RENFORCEMENT DE LA RESILIENCE ORGANISATIONNELLE

EL BAOUI JAMILA
Doctorante en sciences de gestion
Ecole Supérieure de Technologie Casablanca
Email : jamila.msn.1997@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

Le rôle de la Responsabilité Globale des Entreprises dans le

renforcement de la résilience organisationnelle
The role of Corporate Global Responsibility in the strengthening of organizational resilience

Résumé

Les entreprises opèrent dans un environnement turbulent, où les crises continuent à se multiplier et à bousculer le déroulement normal des activités. Face aux perturbations engendrées par ces crises, de nouveaux scénarios de renforcement de la résilience doivent être établis par les organisations, tels que l'adoption d'une stratégie de Responsabilité Globale des Entreprises. Cette contribution prend la forme d'une revue de littérature, ayant pour but d'éclairer le lien entre ladite stratégie et la résilience organisationnelle, en présentant les résultats des travaux de recherche antérieurs. La plupart des recherches et études faites en relation avec le présent sujet, affirme l'idée que la responsabilité globale constitue un facteur important de résilience en faveur des organisations; elle aide les entreprises à rebondir en situation de crises, en agissant sur trois principaux leviers: les interactions positives et les relations de confiance avec les parties prenantes, les pratiques sociales et environnementales stratégiques améliorant la croissance et la pérennité de l'entreprise, et la bonne réputation liée à la responsabilité globale des entreprises.

Mots clés : Responsabilité Globale des Entreprises, résilience organisationnelle, crise, pérennité.

Abstract

The companies operate in a turbulent environment, where crises continue to multiply and disrupt the normal course of business. In the face of disruptions caused by these crises, new resilience-building scenarios must be established by organizations, such as the adoption of the Corporate Global Responsibility strategy. This contribution takes the form of a literature review, in order to shed light on the link between this strategy and organizational resilience, by presenting the results of previous research. Most of the research and studies done related to the present topic assert the idea that corporate global responsibility represents an important factor of resilience in favor of organizations; it helps companies to bounce back from crises by acting on three main levers: positive interactions and trusting relationships with stakeholders, strategic social and environmental practices that improve the growth and sustainability of the company, and the good reputation linked to CGR.

Keywords : Corporate Global Responsibility, organizational resilience, crisis, perennity.

Introduction

Les entreprises se préoccupent de plus en plus aujourd'hui de la recherche des meilleures pistes pour renforcer leur résilience organisationnelle, surtout avec l'accélération du rythme de survenance des événements perturbateurs. Avant d'être introduite dans les sciences de gestion vers la fin des années 1990, la résilience était un concept omniprésent utilisé dans les domaines relatifs à la médecine, la physique, la psychologie, …, et concernait alors l'individu tout seul (Bégin & Chabaud, 2010). La gestion des crises et du changement organisationnel sont les principaux contextes d'application de la résilience, étant donné que les interactions qui marquent l'environnement des organisations rendent évident le changement et la transformation du système dans son ensemble. Dans ces conditions, la résilience a dépassé la vocation individuelle pour avoir ensuite une vocation organisationnelle.

En effet, la tendance vers l'adoption d'approches plus innovantes, telles que la mise en place de la démarche de la responsabilité globale des entreprises, via l'intégration des objectifs de développement durable, est devenue une priorité managériale pour les organisations. Les pratiques sociétales et environnementales qui s'ajoutent aux objectifs économiques, et la prise en compte des attentes de l'ensemble des parties prenantes sont des manifestations de ladite stratégie, et peuvent être considérées comme des piliers d'un système plus solide de la résilience organisationnelle.

Cette communication a pour objectif d'étudier théoriquement le lien qui peut exister entre la responsabilité globale et la résilience organisationnelle, en déterminant les facteurs susceptibles de contribuer à son renforcement. Deux principaux points seront traités dans ce cadre : le premier précisera les définitions des concepts de base composant le présent sujet de recherche, à savoir : la responsabilité globale des entreprises et la résilience organisationnelle; et le second point expliquera en détail et à travers trois axes de recherche, l'apport de la responsabilité globale en matière d'amélioration de la capacité des entreprises à résilier face aux situations difficiles. Trois leviers seront présentés : les relations avec les parties prenantes, les pratiques sociales et environnementales et enfin la réputation de l'entreprise.

1. Définitions des concepts de base

1.1 Émergence d'un nouveau concept : la Responsabilité Globale des Entreprises

La Responsabilité Globale des Entreprise représente un prolongement du concept de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), car cette dernière a connu une longue évolution depuis son émergence en 1950, avec Howard Bowen.

Bowen (1953) a montré, dans son livre intitulé « social responsibilities of the businessman », que le terme de responsabilités sociales des hommes d'affaires sera utilisé fréquemment. Il renvoie aux obligations des hommes d'affaires de suivre les politiques, de prendre les décisions, ou de suivre les orientations qui sont désirables en termes d'objectifs et de valeurs pour notre société. Cette définition n'implique que les hommes d'affaires, en tant que membres de la société, qui ne disposent pas le droit de critiquer les valeurs acceptées au sein de la société et de contribuer à leur amélioration. A cet effet, Bowen (1953) accorde de l'importance au comportement éthique des hommes d'affaires, ces derniers

sont tenus à prévoir les impacts de toutes ses décisions prises sur la société.

Cette notion de RSE a atteint sa maturité durant les années 1960 et 1970, la sensibilité des entreprises aux impacts écologiques des activités industrielles augmente (Gendron & al, 2004); Carroll (1979) présente la vision de la responsabilité sociale des entreprises, en la décortiquant en quatre dimensions de la performance : économique, éthique, légale et discrétionnaire, il est considéré comme l'un des premiers chercheurs à expliquer le sens large de la RSE.

A la fin des années 1990, la responsabilité sociale est devenue partie intégrante de l'évaluation de la performance des organisations, surtout après l'arrivée de nouvelles lois sur les bilans sociaux, comme la loi NRE (loi sur les nouvelles régulations économiques) (Gendron & al, 2004). Ensuite, l'émergence en 1994 de la notion "Triple Bottom Line" développée par John Elkington, pour ancrer les principes de développement durable au sein de 20 entreprises, par le moyen de présenter dans le compte de résultat trois performances (personnes, planète et profit), a participé à l'évolution du concept de la RSE dans les organisations.

Padilla-Lozano & Collazo (2022) distinguent quatre dimensions caractérisant les pratiques responsables des organisations, à savoir : Les activités relatives à l'environnement (réduction de l'impact négatif des activités économiques sur l'environnement) ; les activités relatives au lieu du travail (opportunités équitables, diversité et meilleure équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle), les activités relatives au marché (les relations de l'entreprise et les acteurs de toute la chaîne d'approvisionnement) et enfin les activités relatives à la communauté (la manière dont les opérations économiques affectent la société).

En outre, selon Zhao & al (2022), « *la RSE est définie comme étant un engagement à améliorer le bien-être de la société par la contribution des ressources et des activités commerciales de l'entreprise* »[1], ils affirment que les entreprises qui instaurent la politique de la RSE cherchent à atteindre des objectifs ayant trait à la recherche de légitimité, l'amélioration de la réputation, la réponse aux obligations éthiques et le maintien de la durabilité.

C'est au début du 21ème siècle que le concept de RSE a acquis une nouvelle dimension, il a commencé à intégrer les aspects sociaux et environnementaux ; la commission européenne (2002) a donné une définition affirmant cette idée, la RSE constitue un concept par lequel les entreprises intègrent les préoccupations environnementales et sociales dans leurs activités commerciales, et leurs interactions avec les parties prenantes, sur une base volontaire. Lorsqu'on parle de la responsabilité sociétale de l'entreprise, on fait référence directement au développement durable, autrement dit, cette stratégie sociale consiste à concrétiser les objectifs de développement durable, et à les opérationnaliser dans les stratégies définies par les dirigeants des entreprises ; Elle désigne l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales dans les activités économiques des entreprises et leurs

[1] Zhao, W. Ye, G. Xu, G. Liu, C. Deng, D. & Huang, M. (2022). CSR and Long-Term Corporate Performance: The Moderating Effects of Government Subsidies and Peer Firm's CSR. Journal of Sustainability, Volume 14, Issue 9

interactions avec les stakeholders (Zhu & al, 2022).

D'après l'ensemble des explications données par les chercheurs à la notion de RSE, il parait clair que cette dernière tient compte des trois dimensions de développement durable (économique, sociale et environnementale) et des relations de l'entreprise avec ses parties prenantes. Selon Leblanc et Baddache (2015), la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est l'application des principes de développement durable et de ses trois piliers environnementaux, sociaux et économiques au contexte de l'entreprise.

Ce concept a contribué à l'élargissement du cadre relationnel des entreprises, Benhamou & Diaye (2016) affirment que "l'étendue des dimensions de la RSE conduit ainsi à élargir le champ des réflexions sur l'entreprise par une analyse des relations entre le dirigeant et les parties prenantes « internes » (les salariés et leurs représentants, les managers de proximité, les actionnaires, etc.) mais aussi « externes » (les clients, les fournisseurs, les consommateurs, les collectivités, etc.)"; de plus, la commission européenne a déjà présenté une nouvelle définition de la RSE, qui marque clairement son champ très large, c'est "la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société", elle montre également son caractère multidimensionnel, dans la mesure où elle couvre des domaines variés comme par exemple: les questions environnementales, les droits de l'homme, le travail et l'emploi, la lutte contre la fraude, ...etc. Brogniart & Depret (2011) montrent que la responsabilité globale désigne « la *participation des parties prenantes aux décisions de l'entreprise, intégration d'indicateurs sociaux et environnementaux, recherche d'innovations permettant des compromis entre les parties prenantes, et développement de solutions originales* »[2]. La satisfaction des attentes des parties prenantes est présente dans le cadre de cette responsabilité, mais il y'a autre chose pour lui attribuer le caractère global, c'est la recherche de convergence et de solutions susceptibles de réduire les conflits d'intérêt. Ils ont fait la différence entre la responsabilité sociétale (sociale et environnementale) et la responsabilité globale, la première s'intéresse beaucoup plus à l'adoption des valeurs éthiques et morales (bonne pratiques) dans le domaine financier, en cherchant à créer une valeur actionnariale, et à améliorer une performance financière et économique (s'inscrivant sur le moyen terme). Cependant, la deuxième cherche l'instauration d'un équilibre entre les intérêts divergents des parties prenantes, en intégrant des indicateurs sociaux et environnementaux venant compléter ceux à caractère économique ; de cette manière, la performance recherchée a un caractère global, durable et stratégique (inscrite sur le long terme).

La responsabilité globale est donc un concept remplaçant l'ancienne notion de RSE, c'est ce qui a été affirmé par Sobczak & Minvielle (2011) , qui présentent trois raisons justifiant cette substitution: le mot social est très restrictif et peut être limité aux seules attentes des salariés; le caractère global renvoie vers la globalisation des responsabilités de l'entreprise pour concerner le monde dans son ensemble; la responsabilité globale permet de tenir compte simultanément des enjeux du développement durable qui

[2] Brogniar M. & Depret H. (2011). La responsabilité globale des entreprises du service public marchand : vers un élargissement de la notion de responsabilité sociale et environnementale. In : La responsabilité sociale de l'entreprise, nouvelle régulation du capitalisme. Ed. Presses universitaires du Septentrion

influencent les interactions avec tous les acteurs. Cette responsabilité postule que l'entreprise doit satisfaire aux exigences, besoins et intérêts de ses parties prenantes (Germain & Gates, 2010).

1.2 Comment définir la résilience organisationnelle ?

Le concept de la résilience organisationnelle se trouve au centre des préoccupations de plusieurs chercheurs, qui s'intéressent à l'étude des sujets liés à la gestion de crises et la maîtrise du changement au sein des entreprises. Pour cela, il paraît indispensable de présenter quelques définitions données à ce concept par les chercheurs les plus actifs dans ce domaine ; A cet effet, le terme « résilience » a vu le jour dans les sciences des matériaux, et il a été introduit au champ des sciences de gestion comme une métaphore (Lebraty & Lancini, 2008), d'autres chercheurs assurent que la résilience a été utilisé au début dans le domaine de la santé, c'est le cas de H. Bradeley & Alamo-Pastrana (2022) qui ont défini ledit concept comme étant "*la capacité des organisations à résister à des crises inattendues, c'est un sujet de recherche depuis des décennies dans les domaines de la santé et la gestion des soins de la santé*". De plus, pour mieux comprendre la signification de ce concept de résilience, il est important de préciser le sens de l'autre concept "crise", selon Teneau (2017) "*la crise engendre la remise en question de nos postures. Elle est aussi la manifestation d'une imperfection cachée, mal régie. Porteuse de changement, la crise peut être source de maturation, d'équilibre, et de progrès si son appréhension est conforme aux règles de gestion*"[3]. Il affirme également que la crise organisationnelle est liée directement aux interfaces, dont ceux entre les acteurs d'une organisation et la structure ou la stratégie.

La genèse de la résilience organisationnelle en management s'est manifestée pour la première fois dans les travaux de Karl Weik, notamment son article intitulé "The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster", qui a traité la résilience en parlant de la mort de 13 pompiers causée par un incendie de forêt aux Etats Unis en 1994 (Weik, 1993), il a précisé les quatre sources de la résilience réactive : le fait de maintenir mentalement la structure de l'organisation dans le cas où celle-ci devait s'effondrer ; l'attitude de sagesse ; l'interaction respectueuse ; et enfin l'improvisation ou le bricolage.

Selon Duchek & al (2019), malgré les perceptions différentes des approches étudiant la résilience, elles la considèrent toutes comme un processus reliant les ressources aux résultats, mais les étapes composant ce processus sont distinctes d'une approche à l'autre, et elles se mettent d'accord sur l'idée que la résilience a un caractère itératif car elle se développe d'une crise à une autre. Ces chercheurs ont affirmé également que la résilience en tant que processus comprend trois grandes phases : la phase d'anticipation, la phase de résistance et la phase d'adaptation ; or, la résilience organisationnelle désigne la capacité d'anticiper les menaces potentielles, de faire face aux événements inattendus, et de tirer profit de ces événements afin de produire une capacité dynamique rendant facile le changement organisationnel.

Les domaines d'application de la résilience sont divers et multiples, ils peuvent être l'écologie, la

[3] Teneau G. (2017). La résilience des organisations. Les fondamentaux. Ed. l'Harmattan

psychologie et l'économie ; Lorsqu'elle s'applique au dernier domaine économique, on découvre cette dimension organisationnelle. Selon Chen & al (2021), trois principaux éléments définissent le présent concept : D'abord, l'environnement de l'entreprise est dynamique ; ensuite, la capacité d'une organisation à sortir d'une situation de crise passe par la reconfiguration de ses ressources, la restructuration des relations et l'optimisation des processus organisationnels ; et enfin, l'organisation reprend son activité et tend vers une croissance. Ainsi, Ces chercheurs précisent que la résilience d'une organisation définit sa capacité à reconfigurer ses ressources, optimiser ses processus et restructurer ses relations, afin de rendre la crise une opportunité de croissance. Sur la base d'une étude de six entreprises les plus résilientes au monde, ils ont arrivé à définir cinq dimensions de la résilience organisationnelle : La résilience capitale (capacité de l'entreprise à reprendre son fonctionnement normal et faire face aux risques pendant les situations de crise); La résilience stratégique (capacité à maintenir une cohérence stratégique et à adopter le meilleur modèle de croissance); La résilience relationnelle (les relations entre l'entreprise et ses parties prenantes); La résilience culturelle (la manière par laquelle la culture de l'entreprise influence l'esprit d'entreprendre des employés et leur engagement envers l'organisation); et la résilience d'apprentissage (la capacité à faire face au stress d'apprentissage).

La résilience s'inscrit dans le contexte des crises difficiles à gérer, qui se caractérisent principalement par leurs caractères imprévisible et multiple (Roux-Dufort, 2015) ; il l'a défini comme étant "*la capacité à maintenir un équilibre organisationnel sous conditions extrêmes, de telle façon à ce que l'organisation puisse sortir de cette épisode plus forte, dotée de nouvelles ressources*". Par conséquent, on peut constater d'après cette définition que la résilience est étroitement liée à la recherche d'un équilibre organisationnel en situation de crise, et ce en se dotant de nouvelles ressources. Il affirme également que cette résilience représente une étape cruciale dans le processus de gestion de crise, elle implique automatiquement la continuité et l'anticipation.

D'ailleurs, d'autres chercheurs considèrent la résilience organisationnelle comme un processus global qui doit être amélioré de façon continue. A ce niveau, les organisations sont censées évaluer leur potentiel de résilience, qui constitue un moyen de mobilisation des managers en période de crise ; Ce potentiel se définit par trois principaux critères, identifiés par Robert & al (2015), il s'agit de l'acceptation des perturbations, la planification et la prévention des perturbations, ainsi que l'anticipation des changements environnementaux sources de perturbations pour les organisations.

Faisant suite à toutes les explications apportées par les chercheurs cités ci-dessus, nous pouvons remarquer que la résilience organisationnelle repose sur une approche anticipative, permettant d'anticiper les perturbations avant même l'arrivée de la crise. Elle traduit aussi les compétences que l'entreprise mobilise afin de s'adapter aux changements et reprendre son équilibre initial après une situation de crise. A cet égard, Teneau (2017) présente deux types de résilience, le premier type se situe à deux niveaux : Pendant la crise à travers une stratégie défensive s'appuyant sur la gestion de crise, et après la crise via une stratégie offensive en se basant sur les retours d'expériences ; le deuxième type de résilience reflète une stratégie préventive d'avant crise qui est axée sur la gestion des risques et la gouvernance de l'entreprise.

2. La responsabilité globale : Un des facteurs de renforcement de la résilience organisationnelle

Les situations de crises auxquelles les entreprises font face aujourd'hui impliquent une forte résilience pour sortir avec moins de pertes, ces organisations sont tenues alors à chercher les moyens et les outils indispensables pour garantir un système très solide de la résilience, et ce dans le but de garantir la survie et la pérennité des activités. Dans ce cadre, la responsabilité globale constitue un de ces outils qui contribue, selon plusieurs chercheurs, au renforcement de cette résilience organisationnelle ; il est temps donc de montrer le lien qui existe entre ces deux notions : La responsabilité globale et la résilience organisationnelle.

2.1 Poids des relations avec les parties prenantes

L'une des spécificités de la responsabilité globale est la prise en considération des attentes de l'ensemble des parties prenantes, en vue de les satisfaire de façon équilibrée, certains chercheurs ont mis l'accent sur le rôle joué par les acteurs avec lesquels l'entreprise interagit en matière de promotion de la résilience organisationnelle; Frimousse & Peretti (2021) affirment l'idée que l'engagement des salariés, collaborateurs, clients, environnement,..., soutient la capacité de l'entreprise à résister aux crises, ils présentent également l'importance que revêt la contribution des ressources humaines de l'entreprise, et ce à travers les compétences et les comportements qu'elles développent pour participer à la créativité et l'innovation, restant indispensables à l'amélioration de la résilience des organisations face aux changements dus aux crises. Ces chercheurs défendent aussi la place primordiale qu'occupe la prise en compte des valeurs humaines et sociales dans la stratégie de renforcement de la résilience organisationnelle, et ce en investissant dans l'économie sociale et solidaire.

Lv, Wendong & al (2019) montrent que les interactions de l'entreprise avec ses parties prenantes, caractérisées par la réciprocité et la confiance, sont celles qui renforcent la résilience organisationnelle, ils considèrent les relations organisationnelles tissées avec les stakeholders comme des facteurs rendant plus forte cette résilience. De plus, l'engagement positif dans la responsabilité globale permet aux entreprises d'établir des relations importantes avec l'ensemble de leurs parties prenantes, et acquérir ainsi une capacité suffisante en termes de ressources et moyens nécessaires pour faire face aux changements de leur environnement; ces auteurs ont bien expliqué comment les actionnaires (partie prenante) contribuent à la promotion de la résilience organisationnelle en garantissant la croissance à long terme et la faible volatilité financière, et ils ont analysé également la contribution des clients, entreprises, environnement et société à la résilience organisationnelle.

La réponse aux attentes des parties prenantes constitue un facteur primordial de développement d'une grande capacité de résilience face aux crises, et ce grâce à la confiance que l'entreprise établie avec ces acteurs (OGA & EVWIERHURHOMA, 2020). D'autres chercheurs adhèrent à l'idée de réciprocité des relations avec les parties prenantes, c'est le cas de Huang & al (2020), qui ont présenté l'importance de la coopération et de la réciprocité en matière d'accentuation de la résilience organisationnelle, les liens de fidélité, de fiabilité et de confiance entre l'entreprise et ses partenaires apportent un grand soutien à ladite entreprise en période de crise.

2.2 Rôle des pratiques sociales et environnementales

L'intégration des pratiques sociales et environnementales au système organisationnel de l'entreprise, peut être une source de résilience organisationnelle, c'est ce qui a été défendu dans les travaux de plusieurs chercheurs. A cet égard, Marsat & al (2021) ont fait une analyse des données de 16 pays pendant la période allant de 2010 à 2016, et ont constaté que les entreprises les plus performantes environnementalement disposent de la capacité de reprise rapide de leurs activités, et font face aux chocs financiers, après des controverses environnementales, ils affirment donc qu'il y'a un impact positif de la performance environnementale sur la résilience organisationnelle.

Des Jardine & al (2019) ont fait une étude du degré de la contribution des pratiques sociales et environnementales à faire hausser le niveau de la résilience organisationnelle, ils distinguent deux types de pratiques: les pratiques sociales et environnementales stratégiques qui constituent des activités sociétales inscrites sur le long terme, et exigent un fort engagement des ressources et des ajustements significatifs aux structures organisationnelles; et les pratiques sociales et environnementales tactiques qui sont liées à un horizon temporel du court terme, elles ont peu de ressources et cherchent à promouvoir les relations entre les parties prenantes. Les chercheurs assurent que la première catégorie des pratiques joue un rôle primordial en matière de création des interdépendances entre le système organisationnel et les systèmes social et environnemental externes, ces interdépendances soutiennent une grande stabilité et une parfaite flexibilité aidant l'entreprise à se retirer rapidement des perturbations. En revanche, les pratiques relevant de la deuxième catégorie, sont moins intéressantes que les premières, car elles ne peuvent pas créer des interdépendances, et par conséquent leur contribution reste moins importante que celle des premières pratiques.

Faisant suite à l'idée prouvée ci-dessus relative au rôle important joué par les pratiques sociales et environnementales dans le cadre du développement de la résilience organisationnelle, Ortiz de Mandojana & Bansal (2016) ont fait une étude des effets à long terme des pratiques sociales et environnementales durables adoptées par 242 entreprises installées aux Etats Unis sur une période de 15 ans, ils ont conclu que lesdites pratiques contribuent effectivement au renforcement de la résilience organisationnelle et à la génération des bénéfices à long terme, et ce à travers la réduction de la volatilité financière, l'amélioration de la croissance et l'offre de meilleures chances de survie.

La résilience organisationnelle peut être influencée également par la disponibilité des ressources susceptibles de créer un avantage compétitif durable, l'introduction des pratiques de la responsabilité globale est à l'origine de cet avantage concurrentiel. Barasa & al (2018) ont fait une étude pour déterminer l'ensemble des facteurs qui peuvent influencer la résilience, et ils ont affirmé que l'utilisation stratégique des ressources matérielles dont dispose l'entreprise constitue un des leviers de dépassement des situations de crise, et par conséquent un facteur important de renforcement de la résilience des organisations. Les ressources et les compétences représentent selon Trousselle (2021) des actifs stratégiques de l'entreprise (ressources financières, ressources humaines et compétences clés), qui permettent à une organisation d'obtenir un avantage concurrentiel.

2.3 Importance de l'image de l'entreprise

Outre la contribution des relations avec les parties prenantes et des pratiques sociales et environnementales liées à la responsabilité globale, la stratégie de réputation de l'entreprise améliorée par la prise en compte des dimensions de la responsabilité globale peut être considérée comme un facteur clé de la résilience organisationnelle. Cette réputation présente une double dimension : économique et sociale, comme il a été démontré empiriquement par Martin de Castro & al (2006), la réputation économique traduit l'image faite de l'entreprise auprès des agents et des parties prenantes ayant un lien direct avec les activités économiques, il s'agit notamment des clients, fournisseurs, managers et employés. Quant à la deuxième dimension sociale de la réputation, elle exprime les perceptions des autres parties prenantes qui ne sont pas forcément concernés par les seules activités économiques, et constituent la communauté dans le sens global.

Un nouveau caractère attribué à la réputation est émergé; c'est "*la continuité de la réputation*" qui participe au renforcement de la résilience organisationnelle, T. Ponis & Coronis (2012) considèrent que le fait de fournir de grands efforts managériaux pour rendre meilleure la perception déjà faite de l'entreprise, est susceptible de booster la durabilité de la réputation, et par conséquent bâtir une approche de continuité de la réputation au lieu de celle basée sur la restauration de l'image de l'entreprise après la période de crise. Avec cette approche de continuité, l'entreprise peut avoir une grande habilité à surmonter les perturbations dues aux crises. Cette idée est défendue également par Maymo & Murat (2021), qui ont affirmé qu'un suivi de la réputation demeure nécessaire pour améliorer la perception que font les parties prenantes des actions de l'entreprise; Dans ce cadre, l'entreprise doit gérer sa réputation continuellement en anticipant les futurs risques pouvant impacter négativement la perception des acteurs, cette démarche anticipative passe par l'intégration en amont des attentes des parties prenantes dans l'ensemble des stratégies fixées.

Parmi les chercheurs qui ont déjà étudié le rôle de la réputation de l'entreprise dans le renforcement de la résilience organisationnelle, on trouve Zabłocka-Kluczka & Sałamacha (2020) qui ont constaté empiriquement une corrélation positive entre les différentes variables étudiées, affirmant que la résilience organisationnelle joue un rôle de modérateur dans les relations entre le soutien externe et la résilience organisationnelle ainsi que la performance organisationnelle. A cet égard, une bonne réputation traduit un soutien externe important auprès des parties prenantes de l'entreprise, ce qui renforce la résilience organisationnelle qui joue elle aussi un rôle de médiateur entre le soutien externe et l'amélioration de la performance organisationnelle.

Conclusion

En guise de conclusion, nous avons mis en évidence dans le cadre de la présente communication, la contribution de la stratégie de responsabilité globale des entreprises au renforcement de la résilience organisationnelle. S'appuyant sur la revue de littérature faite à cet égard, nous avons pu relever l'importance de cette stratégie en matière de soutien des managers et des entreprises pour reprendre leur équilibre initial ou plutôt sortir avec de nouvelles opportunités de croissance. A cet effet, la plupart des chercheurs intéressés par l'étude du lien entre les deux concepts concernés, ont bien montré que le rôle

joué par les facteurs liés à la responsabilité globale (relations avec les parties prenantes, pratiques sociales et environnementales et réputation de l'entreprise) est primordial. L'engagement actif et positif des parties prenantes (clients, ressources humaines, fournisseurs, société civile, ..., etc) et les relations de confiance et de réciprocité demeurent nécessaires et aident l'entreprise à rebondir aux perturbations. De plus, l'intégration des pratiques sociales et environnementales durables aux activités et aux stratégies permet aux organisations de faire face au problème de la volatilité financière, d'augmenter les bénéfices et d'obtenir un avantage concurrentiel pérenne. Le dernier levier de promotion de la résilience organisationnelle est la réputation continue de l'entreprise, qui repose sur une approche d'anticipation des risques et de suivi de la réputation.

Bibliographie

Baddach F. & Leblanc S. (2015). Les fiches outils de la RSE. Ed. Eyrolles

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), pages 491-503. http://www.ijhpm.com/article_3460_c345c9e12775645b1d1f07d2d4dacdd8.pdf

Bégin, L. & Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations : Le cas d'une entreprise familiale.

Revue française de gestion, pages 127 - 142. https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-1-page-127.htm

Benhamou S. & Diaye, M-A. (2016). Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité, évaluation et approches stratégiques. Ed. France stratégie

Bowen H. (1953). Social responsibilities of the businessman. Ed. University of lowa Press

Brogniar M. & Depret H. (2011). La responsabilité globale des entreprises du service public marchand : vers un élargissement de la notion de responsabilité sociale et environnementale. In : La responsabilité sociale de l'entreprise, nouvelle régulation du capitalisme. Ed. Presses universitaires du Septentrion

Carroll A-B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. Academy of Management Review, vol. 4, n°4, pp. 497-505

Chen, R. Xie, Y. & Liu, Y. (2021). Defining, conceptualizing, and measuring organizational resilience: A multiple case study. Sustainability journal, volume 13. https://doi.org/10.3390/su13052517

Commission des communautés européennes. (2002). La responsabilité sociale des entreprises : Une contribution des entreprises au développement durable. Communication de la commission

Des Jardine, M. Bansal, P. & Yang, Y. (2019). Bouncing back: Building resilience through social and environmental practices in the context of the 2008 Global Financial Crisis. Journal of management, volume 45, issue 4, pages 1434 - 1460. https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/0149206317708854

Duchek, S. Raetze, S. & Scheuch, I. (2019). The role of diversity in organizational resilience: A theoretical framework. Business Research, volume 13, pages 387-423. https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s40685-019-0084-8.pdf?pdf=button

Frimousse, S. & Peretti, J-M. (2021). Comment renforcer durablement la résilience organisationnelle ? Revue questions de management, pages 127 - 174. https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2021-5-page-127.htm

Gendron, C. Lapointe, A. & Turcotte, M-F. (2004). Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée. Relations Industrielles / Industriel Relations, 2004 WINTER, Vol. 59, n° 1, pages 73 – 100

Germain, C. & Gates, S. (2010). L'engagement des parties prenantes internes dans les démarches de responsabilité globale (RG) : L'intégration des indicateurs de RG dans les outils de pilotage du contrôle de gestion. Management et Avenir, pages 223 - 237

H. Bradeley, E. & Alamo-Pastrana, C. (2022). Dealing with unexpected crises: Organizational resilience and its discontents. Responding to The Grand Challenges In Health Care Via Organizational Innovation Advances in Health Care Management, Volume 21, pages 1–21. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S1474823120220000021001/full/pdf?title=dealing-with-unexpected-crises-organizational-resilience-and-its-discontents

Huang, W. Chen, S. & Thi Nguyen, L. (2020). Corporate social responsibility and organizational resilience to COVID - 19 crisis: An empirical study of Chinese firms. Sustainability, 12, 8970, pages 1 - 19. https://www.mdpi.com/2071-1050/12/21/8970

Lebraty, J-F. & Lancini, A. (2008). Partage des connaissances et résilience organisationnelle : Le cas de la numérisation de l'armée de terre. 13ème conférence internationale de l'AIM. https://shs.hal.science/halshs-00355868/document

Luthie T. & Mailly L. (2015). Améliorer la performance de votre entreprise, 70 recommandations concrètes pour 2015. Ed. Eyrolles

Lv, Wendong. Wei, Y. Li, X. & Lin, L. (2019). What dimension of CSR matters to organizational resilience? Evidence from China. Sustainability, 11, 1561, pages 1 - 23. https://www.researchgate.net/publication/331777487_What_Dimension_of_CSR_Matters_toOrganizational_Resilience_Evidence_from_China/link/5c8ba362a6fdcc381754afc8/downld

Marsat, S. Pijourlet, G. & Ullah, M. (2021). Does environmental performance help firms to be more resilient against environmental controversies? International evidence. Finance Research Letters. https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102028

Martin de Castro, G. Emilio Navas Lopez, J. & Lopez Saez, P. (2006). Business and social reputation: Exploring the concept and main dimensions of corporate reputation. Journal of business ethics, 63 pages 361 - 370. https://www.jstor.org/stable/25123718

Maymo V. & Murat G. (2021). La boîte à outils du développement durable et de la RSE. Ed. Dunod

OGA, KC. & EVWIERHURHOMA, ED. (2020). Enhancing organizational resilience through corporate social responsibility. International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 10, Issue 12, pages 107 - 112. http://dx.doi.org/10.29322/IJSRP.10.12.2020.p10808

Ortiz - de - Mandojana, N. & Bansal, P. (2016). The Long-term Benefits of Organizational Resilience Through Sustainable Business Practices. Strategic Management Journal, pages 1615-1631

Padilla-Lozano, C-P. & Collazo, P. (2022). Corporate Social Responsibility, green innovation and competitiveness – causality in manufacturing. International Business Journal Volume 32, Issue 7, Pages 21 – 39

Rahman S. (2011). Evaluation of definitions: Ten dimensions of Corporate Social Responsibility. World Review of Business Research Vol. 1. No. 1. March 2011, pages. 166 – 176

Robert, B. Marty, M. Hémond, Y. & de Serres, A. (2015). Analyses-diagnostics d'un potentiel de résilience d'une organisation. Revue de sécurité et stratégie, pages 54-60. https://www.cairn.info/revue-securite-et-strategie-2015-1.htm

Roux-Dufort, C. (2015). Continuité, anticipation et résilience. Revue de Sécurité et stratégie, pages 1-15. https://www.cairn.info/revue-securite-et-strategie-2015-1.htm

Sobczak, A. & Minvielle, N. (2011). Responsabilité globale. Manager le développement durable et la

responsabilité sociale des entreprises. Edition Vuibert

T. Ponis, S. & Coronis, E. (2012). Introducing corporate reputation continuity to support organizational resilience against crises. Journal of Applied Business Research 28 (2), pages 283-290

Teneau G. (2017). La résilience des organisations. Les fondamentaux. Ed. l'Harmattan

Trousselle Y. (2021). Comment rebondir durablement après le covid 19. Guide pratique de transformation vers l'économie de l'innovation sociétale. Ed. l'Harmattan

Weik K. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. Administrative Science Quarterly Vol. 38, No. 4. https://www.jstor.org/stable/2393339?read-now=1&seq=18#page_scan_tab_contents

Zabłocka-Kluczka, A. & Sałamacha, A. (2020). Moderating role of corporate reputation in the influence of external support on organizational resilience and performance. Engineering Management in Production and Services, volume 12, Issue 3, Pages 87 - 102

Zhao, W. Ye, G. Xu, G. Liu, C. Deng, D. & Huang, M. (2022). CSR and Long-Term Corporate Performance: The Moderating Effects of Government Subsidies and Peer Firm's CSR. Journal of Sustainability, Volume 14, Issue 9

Zhu, C. Du, J. Shahzad, F. Wattou, & M-U. (2022). Environment Sustainability is a Corporate Social Responsibility: Measuring the Nexus between Sustainable Supply Chain Management, Big Data Analytics Capabilities, and Organizational Performance. Journal of Sustainability, Volume 14

LA GOUVERNANCE DU SYSTEME HOSPITALIER MAROCAIN A L'AUNE DES REFORMES - ETUDE DU CAS DES CENTRES HOSPITALO-UNIVERSITAIRE MAROCAINS-

SENHAJI Zineb

(Praticienne-chercheuse)
Laboratoire Universitaire de Recherche en Instrumentation et Gestion des Organisations
Faculté Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
Université Mohammed 1er - Oujda-
06 10 85 11 66
Senhaji_zineb@hotmail.fr

FIKRI Khalid

(Enseignant-chercheur)
Faculté Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
Université Mohammed 1er - Oujda-
06 61 51 28 69
fikri@ump.ac.ma

La gouvernance du système hospitalier marocain à l'aune des réformes - Etude du cas des centres hospitalo-universitaire marocains-

The governance of the Moroccan hospital system in the light of the reforms- Case study of the Moroccan university hospital centers-

Résumé

Le système de santé marocain est au cœur de plusieurs réformes portant sur l'amélioration de la gouvernance des établissements qui le composent.

Aujourd'hui la gestion efficace des organisations hospitalières est une problématique qui se pose incessamment vu le caractère complexe et la multiplicité des parties prenantes de ces organismes.

En adoptant une approche exploratoire, nous cherchons à définir la gouvernance au sein des CHU marocains, en analysant ces freins et identifier les différents chantiers de réformes qui sont en cours de mise en place et susceptible d'améliorer les performances de ces bureaucraties professionnelles.

Mots clés : Gouvernance hospitalière – Complexité – Réformes hospitalières – Bureaucratie professionnelle

Abstract

The Moroccan health system is at the heart of several reforms aimed at improving the governance of its institutions.

Today, the effective management of hospital organizations is an ongoing issue, given the complex nature and multiplicity of stakeholders in these organizations.

By adopting an exploratory approach, we seek to define governance within Moroccan university hospitals, by analyzing these obstacles and identifying the various reform projects that are being implemented and likely to improve the performance of these professional bureaucracies.

Keywords: Hospital governance - Complexity - Hospital reforms - Professional bureaucracy

Introduction

Au Maroc, le secteur de la santé a toujours souffert de dysfonctionnements entravant sa bonne gouvernance. Notamment, la pénurie en ressources humaines et financières, la faible performance des établissements de soins, et le taux faible de recouvrement des prestations, etc.

Pour pallier à ces dysfonctionnements, le secteur de la santé est aujourd'hui au cœur des réformes qui misent en premier lieu sur l'amélioration de la performance hospitalière justifié à travers l'efficacité et la qualité des services rendus en matière des soins prodigués, de formation et de santé publique. Ainsi que sur la bonne gouvernance traduite par le devoir de planifier avec efficience les activités nécessaires à l'amélioration de l'état de santé de la population.

En outre, les établissements hospitaliers publics font partie intéressante de l'architecture du système de l'offre de soins. Du fait qu'ils sont ouverts sur leur environnement, leur gouvernance devient une question assez complexe ; d'autant plus que cette gouvernance est l'une des variables qui explique les bonnes ou mauvaises performances de ces hôpitaux.

En revanche, l'hôpital est un élément clé de tout système de santé. Mais, il est l'une des organisations les plus complexes (Denis JL et Champagne G, 1990). La multiplicité des acteurs qui y interviennent (Mintzberg, 1986), les nombreux défis auxquels ils sont confrontés et la diversité des missions et objectifs qu'ils doivent atteindre (Mordelet, 2006), font de la gouvernance des hôpitaux une problématique assez complexe pour la comprendre et pour la pratiquer (Belghiti Alaoui et al, 2003).

La pandémie Covid-19 est d'ailleurs révélatrice de nombreux problèmes de collaboration, de coopération et de défaillances managériales au sein et autour du système hospitalier (Anton, 2020). Nous assistons à des conflits et luttes d'intérêts qui sont encore plus accentués lorsqu'il s'agit des interrelations entre les divers corps de métiers exerçant dans les hôpitaux (Belrhiti, 2021).

Dans le présent article, nous allons étudier le concept de la gouvernance hospitalière, ces différentes formes, puis nous allons exposer les différentes réformes en cours susceptible d'impacter la gouvernance hospitalière pour obtenir un système de santé productif. Pour ce faire, une revue de la littérature spécialisée supportée par une étude descriptive du fait qu'on va essayer de dresser un portrait de la gouvernance hospitalière au sein des centres hospitalo-universitaire. Ensuite nous allons analyser les apports des nouvelles réformes vis-à-vis de la gouvernance desdits établissements tout en exposant les éventuelles changements pourrions impacter leur gouvernance.

I- Revue de littérature

1.1 Le concept de la gouvernance

Le terme « gouvernance » est un concept polysémique. Cette nature polysémique du terme a suscité plusieurs débats. Certains affirment que le concept est apolitique, tandis que d'autres soutiennent qu'il ramène le pouvoir et la politique dans l'analyse économique. (Barron, 2003). Le terme de « gouvernance » vient du latin « gubernare », ce qui signifie gouverné, piloter un navire. Il s'agit donc de l'art ou de la manière de gouverner, en favorisant un mode de gestion des affaires original dans un environnement marqué par une pluralité d'acteurs (une firme, un État, une collectivité locale, une organisation non gouvernementale, une association ou une instance internationale) qui disposent, chacun à des degrés divers et de façon plus ou moins formelle, d'un pouvoir de décision.

Le terme de gouvernance fait l'objet d'une double confusion, d'une part en raison des mérites qui lui sont attachés du fait que la gouvernance inclut la politique, le contrôle des représentants politiques, la réforme des organisations internationales, les accords public-privé et la réforme de management des entreprises publiques.et d'autre part en raison des défauts qui lui sont attribués et les critiques du discours sur la gouvernance qui s'inquiètent de l'inflation du concept. La gouvernance devient une sorte de référendum utilisé pour projeter toutes les critiques possibles sur le "système", quelle que soit la nature de ce système. (Pitseys,2010)

Le premier domaine d'application moderne de la gouvernance est la gouvernance d'entreprise, ou (corporate governance) développé par Ronald H. Coase en 1937 dans le cadre du néo-institutionnalisme. Cette école de pensée sociale qui suit les principes généraux de l'économie néoclassique et fournit une interprétation strictement économique de la performance et de l'efficacité, en tenant compte des relations avec la société et la politique, ainsi que de l'histoire de l'entreprise et des relations sociales internes. Depuis les années 1970, la gouvernance est utilisée pour désigner la politique interne de l'entreprise, c'est-à-dire l'ensemble des dispositifs que l'entreprise applique pour effectuer des coordinations efficaces sur deux plans : les protocoles internes quand l'entreprise est intégrée, ou bien les contrats, les associations temporaires, l'utilisation de normes, quand le produit ou le service est sous-traité (Dignam and Lowry, 2006, chap. 15)

Pour sa part, Gerry Stoker (1998, p. 18) formule cinq propositions entourant le concept de gouvernance (compris comme mode particulier de gouvernement), qui résument assez bien nombre d'analyses du concept présentes dans la littérature :

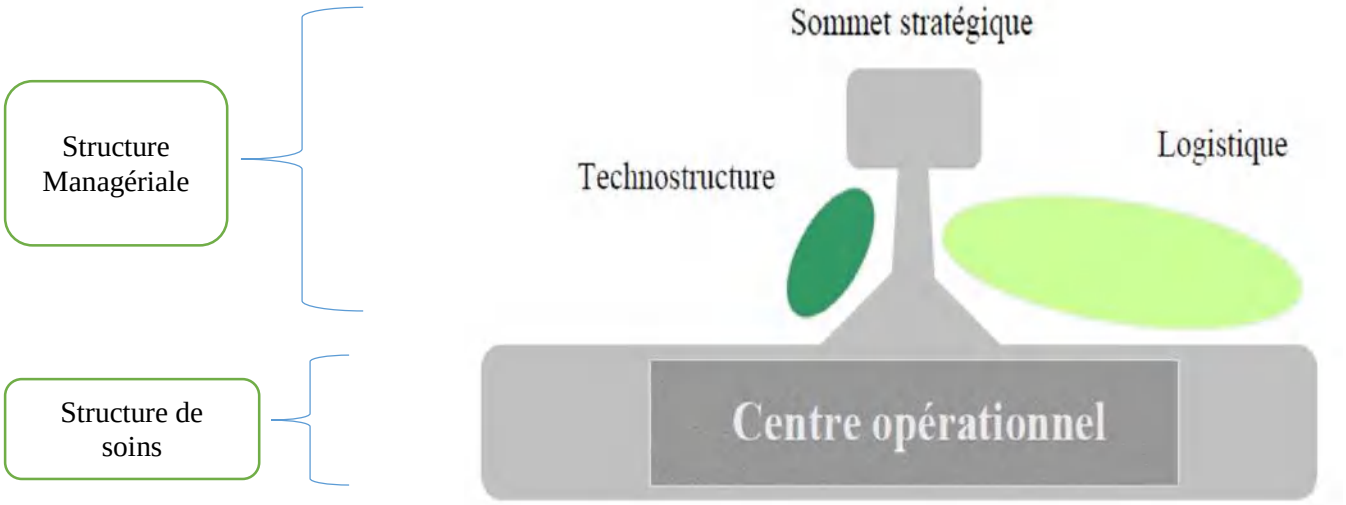
- *la gouvernance met en jeu un ensemble d'institutions et d'acteurs qui proviennent à la fois du gouvernement et du reste de la société,*
- *cette mise en réseau tend à effacer les frontières et les responsabilités entre les secteurs public et privé dans la quête de solutions aux problèmes économiques et sociaux,*
- *la mise en réseau de la gouvernance suppose et traduit un degré élevé d'interdépendance entre les participants comme dans toutes les situations qui présentent un problème d'action collective,*
- *la gouvernance fait intervenir des réseaux d'acteurs autonomes ; les réseaux ainsi formés tendent à être autogouvernés ou autonomes,*
- *la gouvernance part du principe qu'il est possible d'agir sans s'en remettre au pouvoir ou à l'autorité de l'État, par de nouvelles techniques de gouvernement qui remplacent le contrôle par la coordination et l'orientation.* Stoker (1998, p. 18)

En outre, la gouvernance d'entreprise diffère de la gouvernance publique qui a un rôle primordial dans l'efficience et la compétitivité économiques, et ce en raison de son poids stratégique (OCDE, 2015), l'OCDE a élaboré des normes sur la gouvernance des entreprises publiques, afin d'atteindre de l'efficacité, de la transparence et de la responsabilité par les pouvoirs publics au niveau de l'exercice de leurs activités et dont les hôpitaux font partis intégrante (OCDE, 2015).

1.2 La gouvernance hospitalière

Les débats sur la gouvernance hospitalière sont en vogue depuis l'apparition des courants du nouveau management publique (New public management) et de la nouvelle gouvernance publique.

En effet, L'hôpital public occupe une place prépondérante en tant, qu'acteur de premier plan dans la politique économique et sociale et en tant que participant au développement de l'économie nationale.
Tout comme les sociétés privées, l'hôpital public est soumis aux turbulences de son environnement, c'est pourquoi les gouvernements manifestent un intérêt croissant à la gouvernance hospitalière.
En effet, plusieurs auteurs ont pointé du doigt la fonction de gouvernance hospitalière comme étant une problématique assez complexe et qui explique les faibles performances de ses institutions.
Claveranne JP, Pascal C et Piovesan dans leurs analyses de la fonction de la gouvernance hospitalière en France ont soulevé quatre grands dysfonctionnements majeurs à savoir, la présence de plusieurs centres de décision, le contrôle limité sur les ressources, les réclamations récurrentes des usagers vis-à-vis de l'inorganisation de la prise en charge, de la qualité et de la sécurité des soins.
Or, dans son analyse de la gouvernance de l'hôpital au sein des pays de l'OCDE, Mordelet (2006) constate que l'exercice du pouvoir au sein des hôpitaux est parcellaire et de nombreux acteurs internes et externes interviennent dans les décisions qui concourent à la gouvernance de l'hôpital.
En effet, la mission principale de l'hôpital est l'offre de soins aux citoyens, et cette mission est dirigée par des fonctionnaires ou employés appelés professionnelles. (Lartigau, 2010), ce qui engendre que les opérateurs du centre opérationnel disposent du pouvoir central au sein de ce type d'organisation car il réalise des missions assez complexes. En effet, les hôpitaux publics sont appréhendés comme une bureaucratie professionnelle du fait le rôle central du corps médical dans les rapports de pouvoir au sein de ces organismes.
Or, le modèle wébérien a perdu son emprise sur l'organisation hospitalière car il ne tenait pas compte de la règle selon laquelle les différents acteurs ne sont pas soumis à une autorité administrative unique. (Adam et Herzlich, 2007).
Bien évidemment, les hôpitaux ont une structure d'autorité fonctionnelle avec deux niveaux différents. L'un est le type rationnel et bureaucratique, représenté par l'administration, et l'autre est le type traditionnel et charismatique, représenté par le personnel soignant. En outre, Le fonctionnement d'une bureaucratie professionnelle dépend largement de la compétence et des connaissances de son personnel professionnel. Dans les organisations professionnelles, les lignes hiérarchiques peuvent être inversées : les administrateurs et les gestionnaires deviennent des employés, et les professionnels ayant une autorité considérable et détiennent le pouvoir.
Mintzberg dans sa présentation, il subdivise ce type d'organisation sur deux structures à savoir **la structure managériale et la structure de soins** présenté dans le schéma ci-dessous :



La structure managériale, est composée du sommet stratégique, de la technostructure et de la ligne hiérarchique, elle a pour mission d'élaborer la stratégie de l'hôpital, d'exécuter les budgets et allouer les ressources matérielles, humaines et financières. Tandis que, la technostructure est composée d'analystes et de spécialistes qui constituent le personnel de l'organisation et réalisent les activités de production dites indirectes. De nombreux responsables fonctionnels, tels que les contrôleurs, les analystes financiers, les spécialistes du marketing et de l'informatique, appartiennent à la structure technique (Plane, 2017). Cependant, dans les hôpitaux confrontés à la standardisation des qualifications, le rôle de la structure technique est d'aider l'organisation à s'adapter" (Mintzberg, 1982).

Le rôle des structures techniques a été sapé par la standardisation des qualifications. En effet, les normes de travail sont, dans la plupart des cas, prédéterminées en dehors de l'hôpital par les instances dédiées. Or, la ligne hiérarchique est composée de managers qui établissent le lien entre le niveau stratégique supérieur et le centre opérationnel et assure le contrôle direct des tâches.

En ce qui concerne la deuxième structure qui est celle des soins**,** elle comprend le centre opérationnel qui regroupe les acteurs chargés d'accomplir le travail proprement dit, c'est-à-dire les exécutants. En effet, dans une organisation hospitalière, le centre opérationnel occupe une place centrale, Il compte un nombre important de services fortement spécialisés et relativement indépendants les uns des autres (services médicaux et chirurgicaux spécialisés supervisés par des médecins chef) (Hubinon, 2011).

Dans le cas spécifique d'un hôpital public, fortement marqué par ses relations avec l'ensemble des parties prenantes, la gouvernance prend la forme d'une gouvernance partenariale dont le but est de mettre sur pied un ensemble de règles délimitant le pouvoir des dirigeants et permettant aux *stakeholders* d'influencer la prise de décision (Charreaux, 2010).

2. Contexte et méthodologie

2.1 Méthodologie

La recherche adoptée s'appuie sur une exploration empirique de la gouvernance au sein du CHU Mohamed VI Oujda et ce à travers une recherche –intervention. Cette voie consiste à explorer un phénomène en faisant table rase (sans a priori) de connaissances antérieures sur le sujet. Cette voie permet théoriquement d'élaborer du nouveau de façon indépendante des connaissances antérieurs. *La*

démarche logique propre à l'exploration empirique est l'induction pure, laquelle favorise, en théorie, les inférences de nature nouvelle " (Thietart et al., 2014, p. 91).

Dans le cadre de cet article, nous avons procédé à une série d'observation et étude documentaire ciblée afin d'étudier le processus de l'évaluation de la performance du centre hospitalo-universitaire Mohammed VI Oujda.

Nous avons collecté les données en combinant l'observation et l'analyse documentaire :

- L'observation : à travers une grille d'observation, nous avons collecté les différentes dimensions de la gouvernance au sein du CHU.
- L'analyse documentaire : A travers les textes réglementaires qui régissent les CHUs, à savoir la loi, 37-80 et la loi 70-13 relatives aux centres hospitalo-universitaires, ainsi que les projets de lois en cours (Projet de loi n°07.220 - 08.22 - 09.22)

2.2 Contexte

Le centre Hospitalo-universitaire Mohammed VI Oujda est le contexte de notre recherche c'est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, il est soumis à la tutelle du Ministère de la Santé et du Ministère de l'économie et des finances. Cette structure est dotée d'une capacité litière de 673 lits, répartis sur les 4 hôpitaux internes et relevant d'une direction générale qui assure le bon fonctionnement des activités du CHU.

C'est un hôpital de troisième niveau qui a pour but de contribuer au développement et l'amélioration de l'offre sanitaire dans toute la région. Il assure quatre missions à savoir : l'offre des soins de nature médicale et chirurgicale courantes et spécialisées, l'enseignement en partenariat avec la Faculté de Médecine et de Pharmacie, la recherche et la mission de la santé publique, dont il concourt à la réalisation des objectifs fixés en matière de politique de santé prônée par le ministère de la santé.

3. Résultats et analyse

Dans un contexte de crise hospitalière, la gouvernance des établissements hospitaliers a été repensée pour accorder plus de place au médical au sein même de la structure ainsi que dans les Groupements sanitaires territoriaux (GST). Des modifications qui sont en train de se déployer progressivement.

Nous présenterons en premier lieu, la gouvernance du CHU à la lumière de la loi 70-13, et ensuite nous exposerons les différents éventuels changements à l'aune des nouvelles réformes traduites au niveau des projets de loi.

3.1 Le CHU Face à la diversité des parties prenantes (Stakeholders)

Au Maroc, la loi 34-09 et son décret d'application 2-14-562 du 24 juillet 2015 représentent l'assise juridique du système de santé marocain, en effet ladite loi présente les acteurs du système de santé ainsi que leurs attributions, et les relations fonctionnelles et organiques entre les différents acteurs.

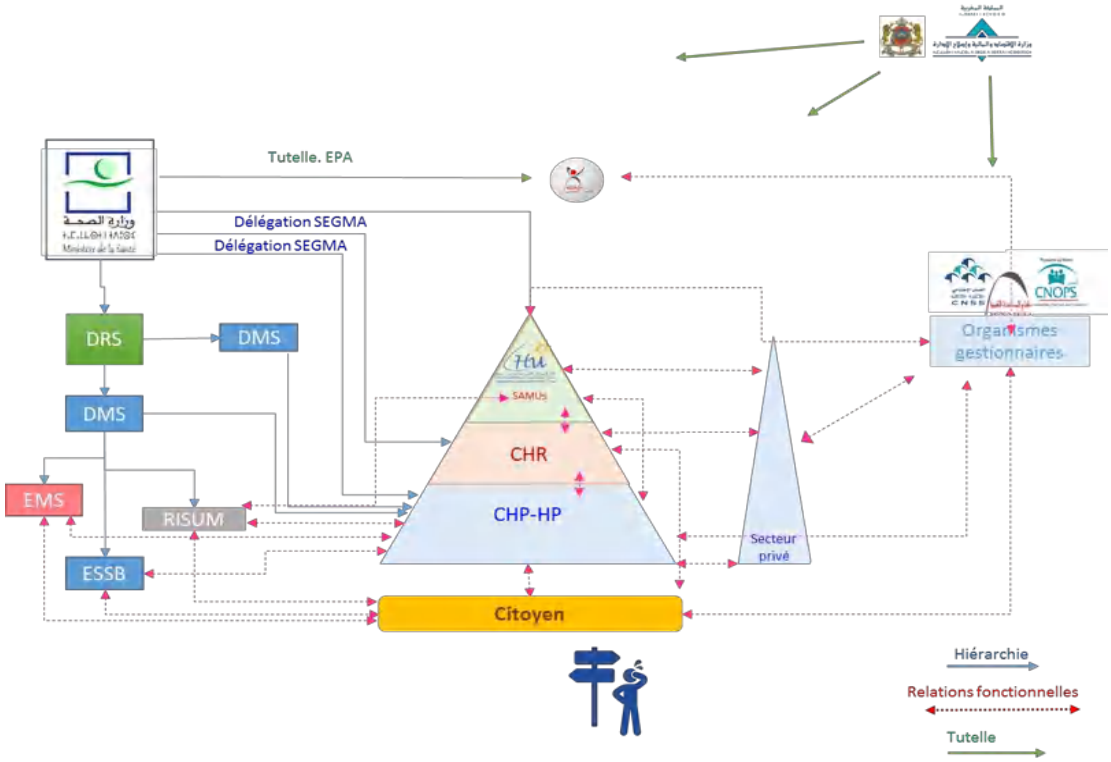
Il y'a des acteurs qui pilotent, d'autres qui informent et recherchent, une troisième catégorie qui fédère et enfin des acteurs qui financent et accompagnent, c'est en effet cette multiplicité d'acteurs aux périmètres d'intervention et aux statuts très divers qui rend le système de santé marocain particulièrement complexe à réguler, ce qui a une incidence négative sur sa lisibilité, son efficacité et, finalement, son efficience.

L'OMS classifie les différents acteurs du système de santé marocain en trois groupes :

- Le groupe d'institution chargée de l'organisation administrative et du financement.

- Le groupe des producteurs de soins
- Le groupe de la population,

Entre les différents groupes cités ci-dessus et composants le système de santé marocains, il existe plusieurs liens d'ordre hiérarchiques, fonctionnelle de tutelle définit dans le cadre de 34-09.
Le ministère de la santé détient une relation de tutelle avec l'ANAM et les délégations SEGMA, tandis qu'il a une relation hiérarchique directe avec les Délégations régionale de la santé, ainsi qu'avec les centres hospitalo-universitaires.
En ce qui concerne le ministère des finances, il a récemment sous sa tutelle les différents organismes gestionnaires (CNSS, CNOPS, RAMED), ceux-ci ont des relations fonctionnelles avec tous les groupes de production de soins (public et privé).
Enfin le citoyen qui représente le principal acteur du système de la santé il a une relation fonctionnelle avec l'ensemble des producteurs de soins et des organismes gestionnaires, de plus il dispose d'une relation étroite avec le ministère des finances en tant que financeur à travers le paiement des impôts.
Nous avons tenté d'illustrer ces différentes liaisons à travers le schéma ci-dessous :



Réalisé par nos soins

3.2 La gouvernance du CHU à la lumière de la loi 70-13

La loi 70/13 est élaborée dans le but de clarifier les rôles et tâches des instances de gouvernance du CHU à savoir du conseil d'administration et du comité de gestion pour éviter tous chevauchement de compétences entre les deux instances, ainsi qu'elle a permis une reconstitution des membres en ajoutant des représentants jugés nécessaires et en éliminant d'autres.
Concernant les instances au conseil d'administration la loi fait ressortir : les représentants des collectivités territoriales, dont le président du conseil de la commune et le président du conseil de la

région, les représentants de la profession médicale, et les représentants des autres catégories du personnel infirmiers, administrateurs, techniciens), en matière de gouvernance, le législateur a également élargie les pouvoirs du conseil d'administration. (La loi 70/13)

La loi a également dicté la mise en place d'un comité de gestion dont l'objectif est l'exécution des décisions prises par le conseil d'administration.

La loi a accordé également une place particulière au directeur du centre. D'une part, en rendant sa nomination conformément aux dispositions relatives à la nomination aux fonctions supérieures, (nommé par le chef du gouvernement), et d'autre part, en renforçant ses compétences et ses pouvoirs dans la gestion de l'établissement hospitalier.

La loi a aussi donné naissance à 4 conseils qui assistent le conseil d'administration et le comité de gestion : le conseil des médecins, des médecins dentaires et des pharmaciens, le conseil des infirmiers et des infirmières, la commission hospitalo-universitaire, et le conseil de vigilance sanitaire.

En ce qui concerne le deuxième volet, La réforme instaurée par la loi 70/13 a mise en place plusieurs outils de gouvernance hospitalière, parmi lesquels la contractualisation interne c'est-à-dire les contrats d'efficacité c'est objectifs / moyens, et une contractualisation externe du CHU avec les autres hôpitaux, l'université, les organismes publics ou privés, nationaux ou étrangers, les organismes professionnels de santé.

La loi 70/13 a également introduit dans la culture gestionnaire des CHUs un ensemble d'outils de pilotage comme le PEH le projet d'établissement hospitalier (PEH), un véritable outil de pilotage qui précise pour une durée déterminée généralement 3 ans, les actions du centre dans le cadre de ses missions. Sans oublier, enfin, le projet du plan d'action annuel, le rapport annuel d'activités, et le projet du budget annuel qui doivent être approuvé par le conseil d'administration. Cependant, le CHU marocain se trouve actuellement dans une situation critique marquée par de nombreuses insuffisances traduite dans la pénurie des ressources humaines, le non-respect de la filière des soins ce qui engendre une demande de soins supérieurs à l'offre, l'absence d'une autonomie financière, etc. De ce fait, les nouvelles réformes en cours de mise en œuvre visent à améliorer la gouvernance desdits établissements et réduire les insuffisances dont souffrent ces organismes hospitaliers.

3.3 Les nouvelles réformes sanitaires

L'hôpital en tant que service public, parmi d'autres, est appelé à écouter les propositions et les doléances de ses usagers ainsi que l'implication et l'association des différents acteurs sociaux à l'élaboration et à la mise en œuvre de ses politiques et stratégies. S'agissant de la régionalisation avancée sur laquelle le Maroc est fortement engagé, les nouvelles réformes s'orientent vers la concrétisation de la responsabilisation territoriale de l'hôpital et ce par la création des Groupements sanitaires territoriaux. Ce nouveau concept d'organisation territoriale de l'offre de services de soins hospitaliers requiert certainement l'introduction de nouveaux modes de gouvernance hospitalière, de nouveaux outils de gestion et mener la réflexion sur un nouveau modèle d'organisation de l'hôpital public en général.

Les GST ont pour objectif l'intégration des centres hospitalo-universitaires et l'ensemble des unités hospitalières régionales en un seul établissement autonome dans le but de dépasser les contraintes liées à la pénurie en ressources humaines, faiblesse de l'offre de soins, et le manque de coordination entre structures hospitalières, etc.

Selon le projet de loi, ce groupement sera fondé sur deux structures : une structure de santé et une structure administrative et financière, qui assureront différentes missions qui s'articulent autour plusieurs volets :

Offre de soins	**Santé publique**	**Soins présentés**	**Formation**	**Recherche-expertise et innovation**	**Administration**
-Elaboration d'une carte de soins régionale. -Elaboration et application d'un programme médical régional dans le cadre d'une synergie dans l'usage des produits de santé -Mise en place d'un Système d'information hospitalier permettant de collecter, traiter et utiliser les données médicales au niveau régionale.	- Améliorer l'offre de soins, la prévention et la sécurité sanitaire - Assurer la veille sanitaire et épidémiologique -Assurer l'éducation à la santé - Organiser et encadrer les urgences hospitalières	Améliorer la prise en charge (diagnostic, soins, chirurgie) au niveau régional.	- Assurer la formation pratique de base aux étudiants en médecine, pharmacie. - Participer à la formation pratique dans l'infirmerie, rééducation, etc. - formation continue des professionnels de santé.	- Participer à la recherche scientifique dans le domaine da santé - Participer aux travaux de recherches - réaliser des expertises médicales, juridiques, biomédicales et techniques - participer à l'évaluation des technologies de santé - réaliser des pôles d'excellence.	- octroyer des autorisations pour la pratique de la profession, - veiller à assurer la disponibilité des médicaments et produits de santé - participer aux opérations de contrôle, d'inspection financière et administrative - évaluer les performances des unités de santé - encourager la coopération des différents acteurs.

Source : projet de loi 08.22

Chaque groupement sera géré par un conseil d'administration et un directeur chargé d'approuver le programme annuel du groupement, la carte sanitaire régionale, l'approbation du programme médicale régional, l'approbation du règlement interne du groupement, ainsi que la mise en place des dispositifs pour le diagnostic et l'évaluation périodiques des activités du groupement.

Parmi les changements aussi le **conseil de gouvernement** a approuvé quatre autres projets de loi ayant trait au chantier de la **réforme du système national de santé.** Ces projets de textes portent sur la création de la **Haute Autorité de la santé**, les garanties essentielles accordées aux **ressources humaines** des **métiers de la santé**, la création de l'**Agence nationale du médicament et des produits de santé** et la création de l'**Agence marocaine du sang** et de ses dérivés.

- La création de la Haute Autorité de la santé (projet de loi 07.22)

La création de la Haute Autorité de la santé, en tant que personne morale de droit public assure la pérennité de l'action de l'État dans le domaine de la santé, l'encadrement technique de l'assurance maladie obligatoire de base (AMO), l'évaluation de la qualité des prestations des établissements de santé publics et privés et des conditions de prise en charge médicale des patients, et qui émet des avis concernant les politiques publiques dans le domaine de la santé. Le même projet de loi comporte des dispositions fixant les attributions et les rôles de la Haute Autorité de la santé, en plus de l'établissement des organes de l'Autorité constitués d'un conseil et d'un président. Il s'agit aussi de dispositions déterminant les membres du conseil, leurs qualifications, la durée de leur mandat, les cas d'incompatibilité et les cas de fin de leurs mandats, ainsi que celles fixant les attributions du conseil, ses règles de fonctionnement et les conditions de validité de ses délibérations, en plus de dispositions définissant l'organisation administrative et financière de l'Autorité et ses ressources humaines.

- Les garanties essentielles accordées aux ressources humaines des métiers de la santé (projet de loi 09.22)

Il identifie les **ressources humaines** concernées par ses dispositions, à savoir celles exerçant dans les **groupements territoriaux de santé** créés en vertu de la loi N° 08.22, tout en prévoyant le renforcement des garanties de protection juridique des fonctionnaires et en considérant toute menace et toute agression à leur encontre comme une atteinte directe au service de santé. Le projet de loi consacre l'obligation de la mise en place de sessions et de programmes de formation continue tout au long du parcours professionnel. Ainsi que l'obligation d'y prendre part, outre la mise en place d'un système permettant à certaines catégories des professionnels de la santé, dans le cadre du partenariat public-privé, d'effectuer certaines tâches pour le compte du secteur privé, en prévoyant un système de rémunération efficient et motivant pour les professionnels de la santé, en se basant sur le principe de rémunération par rendement / résultats.

- La création de l'Agence marocaine des médicaments et des produits de santé (le projet de loi 10.22)

Ce texte de loi comporte des dispositions définissant les missions, les prérogatives et les rôles confiés à l'Agence marocaine des médicaments et des produits de santé, en particulier ce qui concerne l'exécution des orientations stratégiques de la politique de l'Etat visant à assurer la souveraineté médicamenteuse et à garantir la disponibilité, la sûreté et la qualité des médicaments et produits de santé.

Cette législation définit également les organes d'administration et de gestion de l'Agence, à savoir le Conseil d'administration et le directeur de l'Agence, tout en fixant les compétences de chacun d'eux, les règles de fonctionnement du Conseil d'administration et les conditions de validité de ses délibérations, ainsi que l'organisation administrative et financière de l'Agence et ses ressources humaines.

- La création de l'Agence marocaine du Sang et de ses dérivés (le projet de loi 11.22)

Le projet de loi comprend des dispositions fixant les missions, attributions et rôles dévolus à l'Agence en tant qu'institution chargée de l'exécution des orientations stratégiques de la politique de l'Etat visant le développement d'un stock de sang à même de subvenir aux besoins nationaux et à garantir la disponibilité, la sûreté et la qualité de tous les produits dérivés de sang, quelles que soient les circonstances. Il prévoit également des dispositions définissant les organes d'administration et de gestion, à savoir le Conseil d'administration et le directeur de l'Agence, tout en déterminant les compétences de chacun d'eux, les règles de fonctionnement du Conseil d'administration et les critères de validité de ses délibérations, ainsi que l'organisation administrative et financière de l'Agence et ses ressources humaines.

Conclusion et Discussion

Durant ces dernières années, le Maroc a accéléré la mise en œuvre d'un ensemble de réformes et la concrétisation de chantiers de grande envergure pour soutenir le développement économique, social et politique à travers, notamment le renforcement des principes de démocratie et d'équité du système de santé marocain. A cet égard, les différentes réformes développées et en cours confirment la volonté des pouvoirs publics de renforcer la bonne gouvernance et de faire prévaloir l'esprit de responsabilisation et de reddition des comptes.

S'inscrivant dans cette dynamique, le secteur de la santé a connu la mise en œuvre de mesures visant le renforcement des principes et bases de bonne gouvernance qui favorisent non seulement leur développement et accroissent leurs performances médicales et financières mais également améliorent leur image vis-à-vis de leurs différents partenaires, dont notamment les citoyens, les usagers des hôpitaux, les partenaires privés, les organismes de prévoyances sociales, et les ministères de tutelle. En outre, à travers le cadrage législatif et réglementaire par la promulgation de ces projets de lois et de textes réglementaires, le gouvernement vise en premier lieu l'atteinte de la couverture sanitaire universelle qui constitue un engagement de l'état, afin d'assurer l'accès équitable, de chaque citoyen, à des services de soins de qualité au moment opportun, dans l'établissement de santé approprié et en lui évitant toute contrainte financière et dépense catastrophique. La généralisation de la couverture médicale va permettre à l'hôpital de jouer pleinement son rôle dans le système de soins et à mieux s'organiser en respectant la filière de soins, ainsi que d'atteindre l'autonomie financière.

La revalorisation des ressources humaines dans le secteur de la santé. Celle-ci passe par la révision du statut de la fonction publique en adoptant un système de rémunération incitatif qui se base en partie sur les réalisations professionnelles. L'amélioration des systèmes de formation dans le domaine de la santé fait également partie de cet axe. Ainsi que la digitalisation du système de santé, en mettant en place un système d'information intégré et en adoptant le dossier médical commun.

Dans le domaine de la gouvernance et de la gestion, la création d'organismes spécialisés : la haute autorité de santé, afin de garantir la continuité de l'action de l'état dans le domaine de la santé au niveau

régional, et un établissement public pour les médicaments et les produits sanitaires, ainsi qu'un autre établissement public spécialisé dans la fourniture du sang et de ses dérivés.

En guise de conclusion, ces réformes sont en attente d'un décret d'application, leurs répercutions constitueront une perspective pour un prochain travail de mise en place effective et d'évaluation des effets que cela pourrait engendrer. Pour cela, nous recommandons afin de réussir la mise en place desdits réformes d'accompagner ce changement par une équipe multidisciplinaire dédiée au suivi du projet.

Bibliographie

- A., Dignam, and J. (Lowry, (2006): Company Law. Oxford University Press. Oxford, UK, 480 p
- C. BARON, (2003) « La gouvernance. Débats autour d'un concept polysémique », Droit et société, no 54, pp. 329-351,
- C.Herzlich, P.Adam, (2007), Sociologie de la maladie et de la médecine
- G. Stoker (1998): Governance as a theory: five propositions. Int. Social Sc. J., mars 1998, p. 17- 28. (Cité par Saint-Martin, 2005, p. 87 ; et par Prud'homme, 2005, p. 98)
- G. CHARREAUX (2010), « Droit et gouvernance : l'apport du courant comportemental », in Magnier V., La gouvernance des sociétés cotées face à la crise, Paris, L.G.D.J., p. 223-248.
- H. Mintzberg (1982), « Structure et dynamique des organisations », Edition d'organisation, AYROLLES, Paris – France
- H. Mintzberg, (1986). Le pouvoir dans les organisations. Paris : Les Éditions d'Organisations.
- J. L., Denis, F., Champagne, (1990) « Pour comprendre le changement dans les organisations », Gestion, Revue internationale de gestion, février, 1990.
- J.M. Kono Abe, E.A.Lissouck, (2021), La gouvernance hospitalière publique, une question de régulation conflictuelle
- J.Pitseys, (2010), Le concept de gouvernance
- J. P. Claveranne, C. Pascal et D. Piovesan (2009), « La gouvernance hospitalière à la croisée des chemins », Collection : « Traité d'économie et de gestion de la santé », Edition de la Santé, Presse de Sciences Po, France.
- J. Lartiguau, (2010). Le contrôle de gestion a l'heure des reformes hospitalières : une fonction en mutation. Thèse en science de gestion Université Montpellier 1. p. 484
- OCDE (2015). Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques. Editions OCDE. Textes de loi : - Loi-cadre n° 50.21 relative à la réforme des établissements et entreprises publics, Bulletin officiel n° 7007, 26 juillet 2021 ;
- P.Mordelet ,(2006), Gouvernance de l'hôpital et crise des systèmes de santé
- Plane (2017), Théorie des organisations, Edition n°5, Dunod.
- M. Hubinon, (2011). Management des unités de soins. De l'analyse systémique à l'évaluation de la qualité. Savoir et santé. De Boeck. Bruxelle
- R. H. Coase (1937): The nature of the Firm. Economica, 4, p. 386-405. (Cité par Hermet, 2004)
- R.A., Thietart, (2014) Méthodes de recherche en management 4e édition
- P., ANTON (2020), « Agilité organisationnelle et gestion de la pandémie Covid-19 : contribution

d’une approche exploratoire réalisée auprès de mana gers hospitaliers français », Question(s) de management, Vol. 3, N° 29, p. 45-59.
- Z., BELRHITI, S. VAN BELLE & B.CRIEL (2021), “How Medical Dominance and Interprofessional Conflicts Undermine Patient-Centred Care in Hospitals: Historical Analysis and Multiple Embedded Case Study in Morocco”, BMJ Global Health, Vol. 6, N° 7, e006140.

Atelier 10 :

Gouvernance et résilience

LA DIVULGATION VOLONTAIRE D'INFORMATION SUR LE CAPITAL IMMATERIEL : QUEL IMPACT SUR LA RESILIENCE DES ENTREPRISES ?

Hanane AAMOUM
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Casablanca
Université Hassan II
Laboratoire de recherche en Ingénierie Scientifique des Organisations (ISO)
Hanane.aamoum@gmail.com

Soufiane NAKRI
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Casablanca
Université Hassan II de Casablanca-Maroc
Laboratoire de recherche en Ingénierie Scientifique des Organisations (ISO)
nakri.soufiane@gmail.com

Résumé :

Cet article a pour objectif d'étudier l'impact de la divulgation volontaire d'information sur le capital immatériel et la résilience des entreprises. Selon la littérature, la divulgation volontaire d'information sur ce capital qui fait référence aux actifs incorporels d'une entreprise, tels que les connaissances, les compétences, la propriété intellectuelle, la réputation et les relations avec les clients, peut avoir un impact positif sur la résilience d'une entreprise. Une entreprise qui divulgue volontairement des informations sur son capital immatériel peut aider à renforcer la confiance de l'ensemble de la partie prenante (les investisseurs, les clients et les employés) afin de mieux appréhender la valeur de l'entreprise. Cela peut contribuer également à une consolidation de la résilience de l'entreprise tout en améliorant sa capacité à faire face à des événements imprévus ou des crises. La résilience permet d'injecter de nouvelles connaissances pour atteindre la stabilité et la croissance tout en s'adaptant à des circonstances incertaines. C'est une composante essentielle de la divulgation volontaire d'information sur le capital immatériel.

Mots clés : La divulgation volontaire d'information sur le capital immatériel, la résilience des entreprises

Abstract :

This article aims to study the impact of voluntary disclosure of information on intellectual capital and business resilience. According to the literature, the voluntary disclosure of information on this capital which refers to the intangible assets of a company, such as knowledge, skills, intellectual property, reputation and relationships with customers can have a positive impact on business resilience. A company that voluntarily discloses information about its intangible capital can help build the confidence of all stakeholders (investors, customers and employees) to better understand the value of the company. It can also contribute to a consolidation of the resilience of the company while improving its capacity to face unforeseen events or crises. Resilience allows the injection of new knowledge to achieve stability and growth while adapting to uncertain circumstances. It is an essential component of the voluntary disclosure of information on intellectual capital.

Keys words : Voluntary disclosure of information on intellectual capital, business resilience

Introduction

Face à un environnement économique volatile caractérisé par des crises, des récessions, des catastrophes naturelles, les performances et les résultats des entreprises sont de plus en plus affectées par ces évènements (Bhamra et al., 2011 ; Bullough et al.,2014). La résilience des entreprises est le seul remède pour réduire l'impact de ces risques (Aldairany et al., 2018).

La résilience est un processus qui permet à une entreprise à faire face efficacement aux situation défavorables (Bullough et al., 2014 ; Linnenluecke, 2017). C'est la capacité d'une organisation à maintenir sa performance face à des perturbations, à s'adapter à des situations changeantes et à se rétablir rapidement après une crise, tout en continuant à poursuivre ses objectifs (Ponomarov et al., 2021). Cette capacité d'adaptation mène à la résilience grâce à la possibilité d'injecter de nouvelles connaissances pour atteindre la stabilité et la croissance tout en s'adaptant à des circonstances incertaines (Bhamra et al., 2011; Burnard et Bhamra, 2011). A cet effet, la résilience est une composante importante du capital immatériel (Hedner et al., 2011).

La littérature a mis le curseur sur l'importance de la divulgation volontaire d'information sur le capital immatériel dans la résilience des entreprises. A cet effet, la publication des informations sur les actifs incorporels peut renforcer la confiance des parties prenantes, notamment des investisseurs, des employés, des clients et des fournisseurs. De plus, cette divulgation permet aux parties prenantes de mieux appréhender les atouts de l'entreprise et son potentiel de croissance à long terme. En outre, la théorie a confirmé que la divulgation volontaire d'informations sur le capital immatériel peut renforcer la résilience des entreprises tout en consolidant la confiance des parties prenantes afin de gérer les risques liés à ces actifs en préparant l'entreprise pour l'avenir.

Le présent article sera scindé en deux parties. La première sera consacrée à la définition du capital immatériel à travers une revue de littérature détaillée qui lèvera le voile sur les différentes composantes du capital immatériel. Pour la deuxième partie, elle s'intéressera à une clarification du concept de la résilience des entreprises afin de présenter l'impact de la divulgation volontaire d'information sur le capital immatériel et la résilience.

1. Revue de littérature

1.1. Capital immatériel

Depuis l'apparition de l'économie du savoir, le capital immatériel a chaussé deux intitulés à travers la littérature : le capital intellectuel et le capital immatériel. Ces deux termes sont synonymes selon les définitions proposées par la majorité des recherches effectuées dans ce domaine (Cuozzo et al., 2017). Les premières recherches sur le capital immatériel remontent à plus d'une décennie, lorsque de nombreux chercheurs se sont focalisés sur l'analyse de l'importance de l'immatériel au sein des entreprises (Castilla et al., 2016).

Le capital immatériel est un concept ambigu dont les définitions n'ont pas cessé d'évoluer dans le temps et dans l'espace durant ces dernières années. Cependant, Il est difficile de fournir une définition précise aux actifs incorporels (Blair et Wallman, 2001; Lev, 2001 ; Fustec, 2016).

(Edvinsson et Sullivan, 1996) définissent le capital immatériel comme des connaissances, c'est-à-dire des inventions, des idées, des conceptions, des programmes informatiques, des brevets, des marques, etc., qui peuvent être converties en valeur pour l'entreprise. Il s'agit d'un actif qui n'a aucune existence physique, mais qui joue un rôle important dans l'entreprise (Edvinsson et Malone (1997). En 2006, Bismuth et Kirkpatrick (OCDE) ont mené une étude intitulée « Capital immatériel et création de valeur » analysant l'impact et l'évolution de ce concept polymorphe. L'étude a recommandé de retenir la classification de Meritum (2001) et Sveiby (1997) : Le capital humain, le capital relationnel (clients, partenaires et fournisseurs) et le capital structurel (connaissances, bases de données, procédures…). Cette classification a été adoptée par la communauté européenne. Mignon et Walliser (2015) ont retenu la même classification pour définir le capital immatériel. Cette composition est considérée aujourd'hui la définition la plus utilisée et la plus courante (Fustec, 2016 ; Maaloul et al, 2016).
Sur le plan financier est comptable, selon la norme IAS 38 de l'International Accounting Standards publiée par l'IASB (International Accounting Standards Boards) introduite en 2005 les actifs immatériels n'ont aucune dimension physique ou liée à la monnaie et ils sont considérés comme une source d'avantages économiques futurs. Ces actifs qui ne sont pas reconnus par les systèmes comptables sont susceptibles de générer des bénéfices futurs (Lev,2001 ; Gu et Lev, 2000).

1.1.1 Capital humain

Le capital humain intègre l'ensemble des connaissances tacites et explicites des employés générant des actifs corporels et incorporels (Brooking, 1997, Edvinsson et Malone, 1997 ; Sveiby,1997). Elle inclut également, savoir, expertise, compétence et créativité (Hormiga et al., 2011 ; Hsu, Fang, 2009 ; Johanson, 2005). D'autres auteurs ont ajouté que cette dimension humaine s'articule également sur la polyvalence et la flexibilité (Canibano et al.,2000).
.
Le capital humain estime que l'homme est considéré comme un stock de connaissances (formation, éducation, expérience et le développement personnel) capable de créer de la valeur pour l'entreprise (Hsu et Fang, 2009). En effet, la création de connaissances émane d'un groupe d'employés qui a la capacité de transformer cette connaissance individuelle et tacite en capital immatériel pour l'entreprise (Meer-Kooistra et Zijlstra, 2001), à fin d'apporter des solutions aux clients (Saint-Onge, 1999).

Le capital humain comprend également un certain nombre de caractéristiques des employés telles que les **compétences,** les connaissances, la valeur culturelle et l'identité de l'entreprise (Mc Gregoret al.,2004 ; Martín-de-Castro et al.,2011), qui influencent la créativité de l'entreprise et sa réceptivité aux nouvelles idées (Hayton, 2005 a). Selon (Chen et al.,2005), le capital humain fait référence à la contribution du personnel en matière de compétences et d'expériences afin de créer de la valeur pour les clients. Le concept de compétences représente donc un élément phare dans la définition du capital humain (Edvinsson et al., 1996).

(Bontis, 1998) estime que le capital humain constitue une source d'innovation, de renouvellement (Stewart, 1997) pour une entreprise . Il constitue la première source de l'idiosyncrasie des entreprises

(Cabrita, 2009). (Nazari et Herremans, 2007) affirment qu'il présente un moteur clé du développement du capital structurel.

1.1.2. Capital structurel

Le capital structurel est une composante stratégique qui contribue à la création de la richesse à partir du capital humain (Cabrita et al, 2017). Il inclut l'ensemble d'infrastructures, de systèmes d'information, de bases de données, de brevets, de marques, de routines administratives et de procédures qui représentent le potentiel intellectuel de l'organisation (Cabrita, 2009 ; Bontis, 2001; Nazari and Herremans, 2007). Cette dimension regroupe l'architecture organisationnelle de l'entreprise qui se traduit par les connaissances internes, les capacités structurelles et l'innovation, contributrices à la création de la valeur en se basant sur le capital humain (Anifowose et al., 2017). Selon Edvinsson et Malone (1997), le capital structurel c'est « *tout ce qui reste lorsque les salariés rentrent chez eux* ». Il fait partie des connaissances qui reste dans l'entreprise à la fin de la journée (Canibano et al.,2000). Autrement dit, c'est tout le savoir qui reste dans l'entreprise, il est incorporé dans la routine organisationnelle (Chen et al.,2006; Hormiga et al., 2011 ; Longo et al., 2009). Cette capacité organisationnelle d'une entité jugée nécessaire pour répondre aux besoins du marché (Stewart, 1997 ; Saint-Onge, 1999). Plusieurs études suggèrent que le capital structurel peut être scindé en capital innovation et en capital processus (Edvinsson et Malone, 1997 ; Bontis, 2002 ; Scafarto et al.,2016). Le capital innovation est l'attitude d'une entreprise à innover les produits et les services par le biais de la R&D, tandis que le capital de processus désigne les procédures et les techniques mises en œuvre pour améliorer le processus métier et l'efficacité opérationnelle (Scafarto et al.,2016).

1.1.3. Capital relationnel

Le capital relationnel d'une entreprise est représenté par la valeur des relations d'une entreprise (Stewart, 1997 ; Bontis, 1998 **;** Longo et al., 2009 ; Hormiga et al., 2011 ;) ou les connaissances intégrées dans les relations avec les parties prenantes (Cabrita et Cabrita, 2013). Il comprend l'ensemble des connaissances développées dans les relations externes entre l'entreprise et les clients, les fournisseurs, les actionnaires, les partenaires et les investisseurs (Abeysekera, 2007).

La réputation est une composante qui fait partie de cette composante du capital relationnel (Jacobsen et al., 2005 ; Marr et al.,2004). Pour Jacobsen et al. (2005) la valeur des actifs intangibles s'articule sur leur combinaison et non pas sur leurs caractéristiques individuelles.

Le capital relationnel émane de la connaissance « inter-organisationnelle » obtenues à partir du réseau de partenaires et qui contribuent au développement et à la propagation de la connaissance en interne (Chia et al., 2010). Il représente les connaissances intégrées dans une entreprise pour créer des relations externes solides (Viedma, 2001a). Il s'agit d'une connaissance incorporée dans les relations avec l'ensemble de la partie prenante de l'entreprise source de création de valeur (Hosseini et Owlia, 2016). Plus précisément, le capital relationnel représente la meilleure attitude d'une organisation pour intercepter les connaissances qui découlent de l'interaction avec la communauté externe, comme les fournisseurs, les clients, le gouvernement ou le réseau industriel et associatif (Bontis, 1998). Lorsqu'il y a une harmonisation entre le capital humain et le capital structurel, cela se traduit par une satisfaction

optimale du client, autrement dit, une amélioration du capital relationnel (Magau et al 2021).
Cette dimension relationnelle permet de détecter les opportunités de marché et développer de nouvelles connaissances (Cabrita et al, 2017). Cañibano et Sánchez (2004) rappellent que les alliances stratégiques constituent le principal actif immatériel du capital relationnel, tandis que la satisfaction, la longévité des relations, la loyauté et la confiance sont des attributs des relations avec des tiers qui présentent une base de connaissances et une source d'accès aux diverses ressources (Cabrita, 2009).

2. La divulgation volontaire d'information sur le capital immatériel et la résilience des entreprises

2.1. La résilience

La résilience des entreprises peut être définie comme la capacité d'une organisation à anticiper, à prévenir, à préparer, à répondre et à se rétablir de manière efficace et efficiente après une perturbation majeure (Goh et al., 2019). C'est la capacité des entreprises à résister aux perturbations en utilisant les ressources internes et externes de manière efficace et efficiente (Liu et al., 2020). Un rétablissement rapide après un événement perturbateur est un signe fort de la résilience des entreprise (Zhou et al., 2020). Pour Gonzalez-Tapia et al., 2019, la résilience des entreprises est la capacité d'une organisation à se maintenir en vie, à récupérer rapidement après un choc et à évoluer pour devenir plus fort et plus résistant.
Par ailleurs, la résilience est un processus qui permet à une entreprise à faire face efficacement aux situation défavorables (Bullough et al., 2014 ; Linnenluecke, 2017) tout en injectant de nouvelles connaissances afin d'atteindre la stabilité, la croissance et s'adapter à des circonstances incertaine (Bhamra et al., 2011; Burnard et Bhamra, 2011). Cette résilience consiste à absorber des chocs, à s'adapter aux perturbations et à se transformer de manière proactive afin de maintenir ou de renforcer sa position dans un environnement incertain (Kamalahmadi et Parast, 2018). Il est important de développer la résilience au sein des entreprises en mettant en place des stratégies et des pratiques flexibles avec une coopération de l'ensemble de la partie prenante (Burnard et Bhamra, 2011).

2.2. L'impact de la divulgation volontaire d'information sur le capital immatériel et la résilience des entreprises

Une entreprise peut développer sa résilience grâce à ses ressources humaines (Aleksić et al., 2013 ; Bhamra et al., 2011). Ces dernières doivent être soutenu dans les périodes de crises afin de réduire le risque lié à ces problèmes (Schoon, 2012). Les entreprises sont censées impliquer les employés dans les stratégies afin de développer cette résilience à travers des ateliers de formation (Linnenluecke, 2017). La résilience se développe en améliorant les ressources individuelles telles que la maîtrise de soi, les compétences cognitives et une planification réussie (Schoon, 2012 ; Williams et al., 2017). Les ressources et les capacités sont essentielles pour la résilience car elles peuvent faciliter la façon dont les acteurs peuvent interagir avec l'environnement. Ces ressources et ces capacités sont liées aux connaissances, aux compétences, aux capacités et aux processus (Teece et al., 1997 ; Williams et al., 2017). Hedner et al. (2011) ont expliqué que la résilience dépend des caractéristiques personnelles, de

la culture, de la société et d'autres facteurs internes et externes. Les auteurs ont classé les aspects de la résilience comme externes et internes. Les aspects internes peuvent être résumés comme le développement d'une identité personnelle anticipée (valeurs, croyances, but, identification spirituelle et religieuse), l'expérience du contrôle, la connaissance des pratiques culturelles, l'expérience de l'acceptation sociale et de l'égalité, et le sens de la responsabilité sociale (Hedner et al., 2011). Les aspects externes incluent la disponibilité de ressources matérielles (Hedner et al., 2011). Les deux aspects font partie du capital immatériel.

Pa ailleurs, la résilience est perçue également comme un concept relationnel et interactif avec un changement résultant de l'interaction entre des facteurs variables dont la personne et le contexte (social et culturel) qui déterminent les réponses adaptatives pour se protéger contre les événements indésirables (Hedner et al., 2011; Schoon, 2012). La résilience est un acte personnel de réponse par une approche proactive. Cette dernière est liée à la résilience par le biais d'un changement positif proactif (Burnard et Bhamra, 2011 ; Schoon, 2012), qui est associé à des changements dans les normes culturelles ou la vision de certains aspects et résultats (Schoon, 2012). En fin de compte, des facteurs de protection tels que des relations sociales externes favorables permettent à atténuer les effets du risque et à atteindre la résilience (Schoon, 2012).

De nombreux attributs de résilience sont renforcés par les composants du capital immatériel (Linnenluecke, 2017),

Conclusion

Dans un environnement volatile et plein de turbulences, la résilience de l'entreprise est un concept qui peut permettre à l'entité de maintenir sa performance tout en s'adaptant à des situations difficiles. Cette adaptation consiste à injecter de la connaissance pour assurer et atteindre cette croissance. Autrement dit, l'entreprise doit divulguer volontairement des informations sur son capital immatériel.

La littérature a montré que la divulgation volontaire d'information sur le capital immatériel peut jouer un rôle important dans la résilience des entreprises. Cependant, en divulguant volontairement des informations sur le capital immatériel, les entreprises peuvent améliorer leur transparence et leur responsabilité. Ce qui renforce l'engagement de l'entreprise envers ces parties prenantes.

Cette divulgation volontaire d'informations sur le capital immatériel renforcer également la résilience des entreprises en leur permettant de mieux appréhender les risques et les opportunités liés aux actifs immatériels. Ces actifs, tels que la propriété intellectuelle, les connaissances et les compétences des employés, ainsi que la réputation de l'entreprise, sont de plus en plus importants pour la création de valeur et la pérennité de l'entreprise.

La résilience des entreprises est une dimension humaine caractérisée par la divulgation volontaire d'information sur le capital humain. Cette résilience est perçue également comme un concept relationnel et interactif avec un changement résultant de l'interaction entre des facteurs variables dont la personne et le contexte (social et culturel).

Références :

Abeysekera, I. (2007), « Intellectual capital disclosing between a developing and developed nation », Journal of Intellectual Capital, Vol. 8 No. 2, pp. 329-345.

Aldairany, S., Omar, R., Quoquab, F. (2018), « Systematic review: Entrepreneurship in conflict and post conflict », Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, (10), pp.361-383.

Aleksić, A., Stefanović, M., Arsovski, S., Tadić, D. (2013), « An assessment of organizational resilience potential in SMEs of the process industry, a fuzzy approach, » Journal of Loss Prevention in the Process Industries, 26(6), pp.1238-1245.

Anifowose, M., Rashid, H.M.A., Annuar, H.A. (2017), « Intellectual capital disclosure and corporate market value: Does board diversity matter? », Journal of Accounting in Emerging Economies, 7(3), 369–398. https://doi.org/10.1108/JAEE-06-20150048

Bhamra, R., Dani, S., Burnard, K. (2011), « Resilience: the concept, a literature review and future directions », International Journal of Production Research, 49(18), pp.5375-5393.

Bontis, N. (2002), National intellectual capital index: « Intellectual capital development in the Arab Region », Institute for Intellectual Capital Research, Ontario.

Blair, M.M., Wallman, S.M.H. (2001), « Unseen Wealth: Report of the Brookings Task Force on Intangibles », Brookings Institution Press, Washington, DC.

Bismuth, A, Kirkpatrick, G. (2006), « Intellectual assets and value creation : implication for corporate reporting », Oecd, Paris.

Bontis, N. (2001), « Assessing Knowledge Assets: A review of the models used to measure intellectual capital », International Journal of Management Reviews, 3, 1, 41-60.

Bontis, N. (2002), « Intellectual Capital Disclosure in Canadian Corporations », Journal of Human Costing and Accounting, Vol. 3 No. 3, pp. 9-20.

Bontis, N. (1998), « Intellectual Capital: An exploratory study that develops measures and models », Management Decision, 36, 2, 63-76.

Brooking, A. (1997), « Intellectual capital », London : international Thomson Business Press.

Bullough, A., Renko, M., Myatt, T. (2014), « Danger zone entrepreneurs: The importance of resilience and self-efficacy for entrepreneurial intentions », Entrepreneurship Theory and Practice, 38(3), pp.473-499.

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

Cabrita,M.R., Da silva, M.L, Rodrigues, A.G., Dueñas.M.P. (2017), «Competitiveness and disclosure of intellectual capital: an empirical research in Portuguese banks », Journal of Intellectual Capital, Vol. 18 Issue: 3, pp.486-505, https://doi.org/10.1108/JIC-11-2016-0112 .

Cabrita, M.R., Cabrita, M. (2013), « Applying social marketing to healthcare: opportunities and challenges », in Kapoor, A. and Kuldshresthe, C. (Eds), Dynamics of Competitive Advantage and Consumer Perception in Social Marketing, Chapter 4, IGI Global, Hershey, PA, pp. 78-97.

Cabrita, M.R. (2009), « Intellectual capital as a phenomenon of interrelationships", International Journal of Business and Systems Research, Vol. 3 No. 2, pp. 229-256.

Canibano, L., Sanchez, M.P. (2004), « Medición, gestióne información de intangibles, Lo más nuevo », Revista de Contabilidad y Dirección, Vol. 1, pp. 99-139.

Canibano, L., Garcia-Ayuso, M., Sanchez, P. (2000), « Accounting for intangibles: a literature review », Journal of Accounting Literature, Vol. 19, pp. 102-130.

Castilla, F., Ruiz, C. (2016), « Content analysis within intangible assets disclosure: a structured literature review », Journal of Intellectual Capital, doi: 10.1108/JIC-11-2016-0123.

Chen, M.C., Cheng, S.J., Hwang, Y. (2005), « An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms' market value and financial performance », Journal of Intellectual Capital, 6(2), 159–176. https://doi. org/10.1108/14691930510592771.

Chen, Y., Lin, M. J., Chang, C. (2006), « The Influence of Intellectual Capital on New Product Development Performance: The Manufacturing Companies of Taiwan as an Example, Total Quality », Management & Business Excellence, 17(10), 1323-1339

Chia-Ling, Eunice, L., Pervez, N.G., Rudolf, R. S. (2010), « Understanding the impact of relational capital and organizational learning on alliance outcomes », Journal of World Business, 45, 237-249.

Cuozzo, B., Dumay, J., Palmaccio, M., Lombardi, R. (2017), « Intellectual capital disclosure: a structured literature review », Journal of Intellectual Capital, Vol. 18 No. 1, pp. 9-28.

Edvinsson, L., Sullivan, P. (1996), « Developing a Model for Managing Intellectual Capital », European Management Journal 14, no 4, 1996, p. 356-64.

Edvinsson, L., Malone, M, S. (1997), « Intellectual Capital : Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower », HarperCollins.

Fustec, A. (2016). « Evaluattion du capital intellectuel par des indices de notations, profitabilité, et performances financéres des entreprises ». Revue innovation, n° 51, pages 125 à 146.

Goh, M., Heng, C. S., Lin, Z. (2019), « Enterprise resilience: A review of research literature, framework and agenda for future research ». International Journal of Production Economics, 217, 107-120.

Gonzalez-Tapia, M. I., Guerrero, M., Pardo-Fernandez, M. (2019), « Developing the resilience of small and medium-sized enterprises: a literature review ». Journal of Business Research, 98, 365-379. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.01.013.

Gu, F. et Lev, B. (2000), « Intangibles Assets : Measurement, Drivers and Usefulness ». Hershey : IGI Global.

Hayton, J. C. (2005a). « Competing in the new economy: The effect of intellectual capital on corporate entrepreneurship in high technology new ventures ». R&D Management, 35(2), 137–155.

Hedner, T., Abouzeedan, A., Klofsten, M. (2011), « Entrepreneurial resilience », Annals of Innovation & Entrepreneurship, 2.

Hormiga, E., Batista-Canino, R. M., Sanchez-Medina, A. (2011), « The Impact of Relational Capital on the Success of New Business Start-Ups ». Journal of Small Business Management, 49(4), 617-638.

Hosseini, M., Owlia, M.S. (2016), « Designing a model for measuring and analyzing the relational capital using factor analysis: Case study, Ansar Bank ». Journal of Intellectual Capital, 17(4), 734–757. https://doi.org/10.1108/JIC-04-2016-0042.

Hsu, Y. H., Fang, W. (2009), « Intellectual Capital and New Product Development Performance: The Mediating Role of Organizational Learning Capability ». Technological Forecasting & Social Change, 76, 664-677.

International Accounting Standards Board - IASB (2009a), IAS 38 Intangible Assets. London: IASB.

Jacobsen, K., Hofman-Bang, P., Nordby, R. Jr.(2005), « The IC Rating Model by Intellectual Capital Sweden ». Journal of Intellectual Capital, 6(4), 570-587.

Johanson, U. (2005), « A Human Resource Perspective on Intellectual Capital, in Marr, B. (ed.), Perspectives on Intellectual Capital, Boston, MA, Butterworth-Heinemann.

Kamalahmadi, M., Parast, M. M. (2018), « A review of the literature on the principles of enterprise resilience: Definitions, conceptualizations, and modeling ». International Journal of Production Economics, 198, 180-193.

Lev, B. (2001), « Intangibles: Management, Measurement, and Reporting ». Brookings Institution Press, Washington, DC.

Linnenluecke, M.K. (2017), « Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda », International Journal of Management Reviews, 19(1), pp.4-30.

Longo, M., Mariani, M. M., Mura, M. (2009), « The Effect of Intellectual Capital Attributes on Organizational Performance: The Case of the Bologna Opera House ». Knowledge Management

Research & Practice, 7, 365-376.

Liu, S., Ma, X., Chen, Y., Cheng, T. C. E. (2020), « Understanding and enhancing enterprise resilience: A systematic review and future directions ». International Journal of Production Economics, 222, 107874.

Maaloul, A., Ben Amar, W., Zeghal D. (2016), « Voluntary disclosure of intangibles and analysts' earnings forecasts and recommendations ». Journal of Applied Accounting Research, Vol. 17, N° 4, p. 421-439.

Magau, D., Roodt, G., Van zyl, G. (2021), « A measurement scale for assessing intellectual capital disclosure ». Journal of Human Resource Management, vol 19, : 1-14, https://doi.org/10.4102:sajhrm.v19i0.1645.

Marr, B., Schiuma, G., Neely, A. (2004). « The Dynamics of Value Creation: Mapping Your Intellectual Performance Drivers, Journal of Intellectual Capital, 5(2), 312-325.

Martin-de castro, G., Delgado-verde, M., Lopez saez, P., Navas-Lopez, J. (2011). « Towards An intellectual capital-based view of the firm: origins and nature ». Journal of Business Ethics 98(4), 649–662.

McGregor, J., Tweed, D., Pech, R. (2004). « Human capital in the new economy: devil's bargain? ». Journal of Intellectual Capital, Vol. 5, No. 1, pp.153–164.

Meer-Kooistra, J. and Zijlstra, S.M. (2001), « Reporting on intellectual capital », Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 14 No. 4, pp. 456-476.

Meritum. (2001), « Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management ». European Commission, Target Socio-Economic Research.

Mignon, S., Walliser, E. (2015), « Éditorial : Connaissances, capital intellectuel et management de l'innovation, Innovations ». Revue d'économie et de management de l'innovation, 47(2), 5-13.

Nazari, J.A., Herremans, I.M. (2007), **«** Extended VAIC model: measuring intellectual capital components ». Journal of Intellectual Capital Vol. 8 No. 4, 2007 pp.595-609, https:// doi.org/10.1108/14691930710830774.

Ponomarov, S. Y., Holcomb, T. R., Fredendall, L. D. (2021), « Resilience of supply chain firms: A systematic review and future research agenda ». Journal of Business Research, 131, 643-657. doi: 10.1016/j.jbusres.2021.03.006

Saint-Onge, H. (1999), « Tacit Knowledge the Key to the Strategic Alignment of Intellectual Capital », Knowledge and Strategy, Butter worth-Heinemann, Woburn, MA, pp.223-230.

Scafarto, V., Ricci, F., Scafarto, F. (2016), « Intellectual capital and firm performance in the global agribusiness industry: the moderating role of human capital », Journal of Intellectual Capital, Vol. 17,

No. 3, pp.530–552.

Schoon, I. (2012), « Temporal and contextual dimensions to individual positive development: A Developmental–Contextual systems model of resilience », In The Social Ecology of Resilience (pp. 143-156). Springer, New York, NY.

Sveiby, K. E. (1997), « The New Organizational Wealth : Managing & Measuring Knowledge based Assets », Berrett-Koehler Publishers.

Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A., (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », Strategic Management Journal, 18(7), pp.509-533.

Williams, N. and Vorley, T. (2017), « Fostering productive entrepreneurship in post-conflict economies: the importance of institutional alignment », Entrepreneurship and Regional Development, 29(5-6), pp.444-466.Zin, S.M. and Adnan, A.A. (2016), « How do Intellectual Capital and Islamic Values Relate toSmall Business Performance? AConceptual Framework », J. Appl. Environ. Biol. Sci, 6(3S), pp.42-49

Zhou, X., Chen, J., Yang, X. (2020), « Resilience of firms facing the COVID-19 outbreak. » International Journal of Disaster Risk Reduction, 50, 101843. doi: 10.1016/j.ijdrr.2020.101843

LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE (RSE) : UN LEVIER POUR RENFORCER LA RESILIENCE DES ENTREPRISES

HAJAR BELKODI

Doctorante au sein du laboratoire pluridisciplinaire derecherche en ingenierie sociale et management desentreprises (prisme)
EST Casablanca, Université Hassan II (Maroc).
belkodi.hajar@gmail.com

LATIFA HAMDANI
Professeur chercheuse
Membre du Laboratoire Pluridisciplinaire de Recherche en Ingénierie Sociale et Management des Entreprises –PRISME,
EST Casablanca, Université Hassan II (Maroc).

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : Un levier pour renforcer la résilience des entreprises.

Résumé

L'environnement actuel de l'entreprise est de plus en plus incertain et complexe, caractérisé par une volatilité accrue, des changements rapides et imprévisibles et une interdépendance croissante entre les acteurs économiques. Dans ce contexte, même un petit choc peut entraîner des perturbations importantes dans le fonctionnement d'une entreprise, mettant en péril sa survie etsa pérennité.

Pour faire face à ces défis, les entreprises doivent développer des pratiques pour assurer leur durabilité. C'est dans ce cadre que s'inscrit cette recherche qui a pour objectif d'analyser et d'étudier l'impact de l'implémentation d'une stratégie RSE sur le renforcement de la résilience des entreprises.

La RSE est un concept qui englobe des pratiques sociales, environnementales et économiques adoptées par les entreprises pour répondre aux attentes des parties prenantes et aux enjeux de développement durable.

De nos jours, la RSE suscite un intérêt croissant en raison de son impact sur les entreprises qui la mettent en pratique. En effet, la RSE peut contribuer à maintenir la performance de l'entreprise en période de crise en renforçant sa capacité d'adaptation et sa résilience.

Cette recherche met au clair les avantages de la RSE pour renforcer la résilience des entreprises face aux crises. En effet, la RSE peut être considérée comme un outil de résilience organisationnelle, offrant un ensemble d'avantages qui permettent aux entreprises de maximiser leurs chances de survie et même de se différencier de leurs concurrents.

Mots clés : RSE, Avantage compétitif, Parties prenantes, Résilience.

Corporate Social Responsibility (CSR): A lever to enhance business resilience.

Abstract

The current economic environment is becoming increasingly uncertain and complex, characterized by increased volatility, rapid and unpredictable changes, and growing interdependence between economic actors. In this context, even a small shock can lead to significant disruptions in the functioning of a company, jeopardizing its survival and sustainability.

To address these challenges, companies must develop solutions to ensure some stability. It is in this context that our research aims to analyze and study the impact of the implementation of a CSR "Corporate Social Responsibility" strategy on strengthening companies' resilience.

CSR is a concept that encompasses social, environmental, and economic practices adopted by companies to meet stakeholders' expectations and sustainable development challenges while seeking to maximize long-term benefits.

Today, CSR is increasingly of interest because of its powerful impact on companies that practice it. Indeed, companies that adopt an CSR approach are better prepared to face different challenges, making them more resilient to external disruptions.

This article clarifies the benefits of CSR for enhancing companies' resilience to crises. In fact, CSR can be considered an organizational resilience tool, offering a set of advantages that enable companies to maximize their chances of survival and even differentiate themselves from their competitors.

Through our readings, it has been found that CSR can contribute to protecting the company's reputation by establishing transparent and responsible practices, holding a sustainable competitive advantage, strengthening their brand image and market positioning, and can contribute to maintaining the company's performance during a crisis by enhancing its adaptability and resilience."

Keywords: CRS, Competitive advantage, Stakeholders, Resilience

Introduction

Lorsqu'on considère une entreprise, il est important de comprendre qu'elle ne peut pas exister dans un environnement isolé. Au contraire, elle doit interagir avec un certain nombre d'acteurs. Cependant, l'environnement dans lequel évolue une entreprise est souvent caractérisé par l'incertitude, l'instabilité et la rapidité des changements. Les conditions économiques, politiques, technologiques, sociales et environnementales peuvent changer rapidement et de manière imprévisible.

Pour cette raison, il est important que les entreprises prennent en compte les turbulences de leur environnement et s'adaptent rapidement aux changements qui se produisent. Les entreprises doivent être capables de repérer les signaux faibles du marché et d'anticiper les tendances futures.

Les entreprises doivent répondre à ces défis en adoptant des pratiques responsables et durables qui prennent en compte les impacts environnementaux et sociaux de leurs activités, tout en préservant leur performance économique. Les théoriciens s'intéressent à la manière dont ces pratiques peuvent aider les entreprises à se préparer aux risques et aux chocs externes.

Plusieurs auteurs[1] suggèrent que la RSE peut être un outil précieux pour améliorer la résilience organisationnelle et aider les entreprises à faire face aux défis du monde actuel.

En investissant dans des pratiques responsables et durables, les entreprises peuvent non seulement créer de la valeur pour leurs parties prenantes, mais aussi renforcer leur capacité à s'adapter et à prospérer face à l'incertitude et aux situations de crises.

L'objet du présent papier est d'analyser comment la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) peut aider les entreprises à renforcer leur capacité de résilience en se basant sur une revue de littérature riche.

Pour se faire, ce travail sera réparti en trois parties distinctes :

- La première partie sera dédiée à la clarification du concept de RSE.
- La deuxième partie sera consacrée à la définition de la résilience.
- Enfin, la troisième partie aura trait à l'analyse de la relation entre la RSE et la résilience.

1. La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est un concept qui a émergé à la suite d'une prise de conscience des entreprises quant à leur rôle social et environnemental. Cette prise de conscience est survenue en réponse à l'augmentation des attentes de la société en matière de durabilité et de responsabilité des entreprises. Le concept de RSE implique que les entreprises ont une responsabilité vis-à-vis de la société dans laquelle elles opèrent et

[1] Lv, Wendong et al., 2019 ; Huang et al,2020 ; Rim et Ferguson, 2020.

qu'elles doivent agir de manière éthique et responsable.

Dans son contexte contemporain, la RSE doit sa parution à Howard Bowen[2] dans son livre phare intitulé « *Social Responsibilities of the Businessman 1953* » à travers lequel Bowen a pu poser les premières assises conceptuelles du concept et proposer des principes de la RSE qui ont influencé le champ des recherches.

Bowen l'a défini comme suit : « *Les obligations de poursuivre les politiques, prendre les décisions ou suivre les orientations désirables en termes d'objectifs et de valeurs de notre Société* »[3].

Selon Bowen, la RSE est une obligation sociale fondamentale des entreprises, qui va au-delà de la simple conformité légale ou éthique. Les entreprises doivent prendre en compte leur impact sur la société et l'environnement.

Le livre de Bowen a eu un impact considérable sur les débats et les discussions sur la RSE. Il a contribué à faire émerger une réflexion plus approfondie sur la question de la responsabilité sociale des entreprises et a inspiré de nombreuses autres recherches dans ce domaine.

Ainsi, le livre de Bowen est souvent cité comme une référence bibliographique incontournable en matière de RSE. Il a marqué le début d'une prise de conscience généralisée de la RSE et a influencé de nombreux chercheurs et praticiens à travers le monde.

Pour sa part, McGuire (1963)[4] développe une approche de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) qui va au-delà des seuls impératifs économiques et légaux. Pour McGuire, l'entreprise a une obligation de contribuer au bien-être de la société dans laquelle elle opère, en prenant en compte les enjeux sociaux, environnementaux, politiques et éducatifs.

En 1967, Walton avance l'idée selon laquelle la RSE est basée majoritairement sur une approche de volontarisme qui consiste à mener des actions sociales de manière proactive, sans attendre un retour économique immédiat ou mesurable[5].

Dans une autre vision, Jones (1980) a souligné l'importance pour les entreprises de prendre en compte les intérêts des groupes sociaux auxquels elles appartiennent, en plus de ceux des actionnaires, de manière volontaire[6].

---

[2] Bowen fut un pionnier dans plusieurs domaines comme économiste (tendance institutionnaliste et keynésien) professeur, auteur et comme administrateur universitaire, considéré comme le père fondateur de la RSE.

[3] "Social Responsibilities of the Businessman" d'Howard Bowen (1953).

[4] McGuire, J.W. (1963). Business and Society. McGraw Hill: NY P.

[5] Walton C., 196. "Corporate Social Responsibilities", Belmont, Wadsworth Publishing.

[6] Jones, Thomas M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. California management review, 22(3), 59-67.

La littérature autour de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est très riche et diversifiée. ; depuis sa naissance, de nombreux auteurs ont abordé le concept de RSE sous différents angles et ont proposé différentes définitions.

De nos jours, la RSE est devenue un enjeu crucial pour les entreprises. Cette tendance découle en grande partie de l'impact grandissant de la société sur les activités des entreprises, notamment en termes d'environnement, de droits des travailleurs, des consommateurs ainsi que de gouvernance.

En adoptant des pratiques responsables et en prenant en compte les enjeux sociaux, environnementaux et éthiques dans sa stratégie, l'entreprise peut améliorer son image de marque et sa réputation auprès de ses différentes parties prenantes, telles que les clients, les employés, les fournisseurs, les investisseurs et la communauté. Cela peut entraîner une fidélisation accrue des clients, une amélioration de la productivité et l'engagement des employés, une réduction du risque d'investissement et une augmentation de la valeur de l'entreprise.

La prise en compte des enjeux sociaux, environnementaux et éthiques dans leur processus de prise de décision permet aux entreprises de maitriser les risques potentiels auxquels elles peuvent être confrontées. Ainsi, les entreprises peuvent éviter des coûts supplémentaires associés à d'éventuelles sanctions réglementaires, à une mauvaise réputation ou à des litiges judiciaires. Ce qui facilitera aux entreprises d'obtenir un avantage concurrentiel, de préserver leur réputation et leur légitimité et de créer de la valeur.

2. La notion de « Résilience »

Il va sans dire que la résilience est devenue comme la RSE un sujet de plus en plus important dans le domaine du management en raison des nombreux défis et incertitudes auxquels les entreprises sont confrontées. En effet, les crises économiques récurrentes, les perturbations du marché, les catastrophes naturelles, les cyberattaques et les pandémies sont autant d'exemples de chocs externes qui peuvent affecter négativement les entreprises.

C'est pourquoi les chercheurs et les praticiens en management s'intéressent à la résilience, qui consiste à développer la capacité de l'entreprise à s'adapter aux changements et à rebondir rapidement après des perturbations (Pike et al., 2010)[7].

Les définitions proposées pour identifier le mot « résilience » sont nombreuses dans la littérature. Selon Gittell, Cameron, Lim et Rivas (2006, p. 303) la résilience est « *une capacité dynamique d'adaptabilité organisationnelle qui croît et se développe au fil du temps* »[8].

[7] Pike, A., Dawley, S., & Tomaney, J. (2010). Resilience, adaptation and adaptability. Cambridge journal of regions, economy and society, 3(1), 59-70.

[8] Gittell, J.-H., Cameron, K.S., Lim, S. et Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience. Journal of Applied Behavioral Science, 42(3), 300-329.

Dans le même cadre, Ortiz-de-Mandojana et Bansal (2016) définissent la résilience comme la capacité à détecter rapidement les signes avant-coureurs de problèmes potentiels et à corriger les tendances inadaptées et à faire face favorablement aux situations inattendues. Ainsi la force de cette capacité n'est pas uniquement dans la détection des risques mais aussi à travers les actions correctives menées pour faire face aux effets néfastes engendrés par ces événements imprévisibles[9].

En 2007, Dalgaard-Nielsen présente la résilience en distinguant deux niveaux de résilience[10]: la résilience de premier ordre et celle de second ordre. Il affirme que la capacité de gestion des menaces et des dangers se réfère à la capacité d'une organisation à anticiper les risques potentiels, à mettre en place des plans d'actions et des mesures de prévention pour minimiser les impacts négatifs ainsi qu'à utiliser des ressources existantes pour faire face à ces situations de manière efficace et efficiente et cela constitue la résilience de premier ordre. Tandis que la résilience de second ordre est la capacité d'une organisation à faire face à des situations imprévues, à s'adapter aux nouvelles circonstances et à apprendre de ses expériences pour mieux se préparer à l'avenir. Cela peut inclure la mise en place de nouveaux plans et de nouvelles ressources pour répondre à ces situations imprévues, ainsi que la formation du personnel pour qu'il soit capable de s'adapter à des environnements changeants. Les deux concepts sont importants pour assurer la résilience et la durabilité d'une organisation.

Dans le domaine du management, la littérature identifie deux perspectives différentes concernant la résilience. Il s'agit d'une perspective passive qui fait référence à la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à résister, à s'adapter et à se rétablir après une crise ou un événement perturbateur. Cette notion implique donc que l'organisation est capable de revenir à son état initial d'avant la crise, ou du moins, de se rétablir au mieux de ses capacités (Lengnick-Hall, Beck, 2011)[11].

D'un autre côté, la perspective active ou appelée encore « stratégique » considère que les entreprises ne se contentent pas simplement de se rétablir après une crise ou un traumatisme, mais qu'elles peuvent également en sortir renforcés et développer de nouvelles capacités. Cela implique de voir la crise comme une opportunité pour apprendre, grandir et s'adapter (Akgün et Keskin, 2014)[12]. Dans cette perspective, la résilience ne consiste pas seulement à

[9] Ortiz-de-Mandojana, N., & Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. Strategic Management Journal, 37(8), 1615-1631.

[10] Dalgaard-Nielsen, A. (2017). Organizational resilience in national security bureaucracies: Realistic and practicable? Journal of Contingencies and Crisis Management, 25(4), 341-349.

[11] Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E. et Lengnick-Hall, M.I. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. Human Resource Management Review, 21(3), 243-255.

[12] Akgün, A.E. et Keskin, H. (2014) « Organizational resilience capacity and firm product innovativeness and performance" International Journal of Production Research, 52(23), 6918-6937.

retrouver un état d'équilibre ou de stabilité, mais également à exploiter les opportunités qui peuvent émerger d'une crise.

Par exemple, une entreprise qui subit une crise peut en profiter pour repenser sa stratégie, innover et améliorer ses pratiques commerciales.

Les définitions courantes de la résilience soulignent l'importance de la capacité de l'entreprise à faire face aux changements brusques de l'environnement. Cela implique une préparation adéquate, une gestion efficace des risques et une flexibilité pour s'adapter aux changements. C'est dans ce cadre que l'implémentation d'une stratégie (RSE) peut aider les entreprises à renforcer leur résilience en leur permettant d'anticiper les risques et de mieux préparer leur réponse à ces risques.

3. La contribution de la RSE au renforcement de la résilience des entreprises :

Les crises sont des événements imprévus et potentiellement dévastateurs qui peuvent avoir un impact significatif sur les entreprises, tant au niveau de leur réputation que de leurs résultats financiers. Face à de telles situations, la résistance et la résilience sont des qualités essentielles pour les entreprises qui cherchent à maintenir leur activité et à surmonter les difficultés. Une approche RSE constituera une des meilleures stratégies pour contribuer au renforcement de la résilience d'une entreprise.

En effet, « *Strategic Management : A Stakeholder Approach* »[13] ouvrage de Edward Freeman, publié en1984, est devenu un ouvrage de référence en matière de gestion stratégique de la RSE.

Dans ce livre, Freeman va fonder la théorie des parties prenantes, c'est-à-dire les groupes ou les individus qui ont un intérêt dans les activités d'une entreprise. Le principal apport de cette théorie consiste en l'obligation pour les entreprises d'agir dans l'intérêt de toute personne ou groupe qui peut affecter ou être affecté par les activités d'une entreprise (Freeman,1984) et non pas seulement dans l'intérêt des actionnaires.

Premièrement, en établissant des relations de qualité avec ses parties prenantes, les entreprises peuvent mieux comprendre leurs besoins, leurs préoccupations et leurs attentes en matière sociale et environnementale. Cela permet aux entreprises de prendre des mesures plus efficaces pour identifier les changements environnementaux et pour s'adapter à ces changements afin de garantir la résilience organisationnelle (Lv, Wendong et al. 2019).

Les parties prenantes peuvent aussi jouer un rôle crucial dans la détection précoce des changements environnementaux qui pourraient affecter l'entreprise ou l'organisation (Harrison et al., 2010).

Par exemple, elles peuvent être les premières à repérer l'émergence de nouvelles technologies qui pourraient perturber le marché et changer la façon dont les produits et services sont

[13] Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.

conçus, fabriqués, distribués ou consommés.

L'implication active des parties prenantes dans l'activité de l'entreprise peut grandement contribuer à renforcer la résilience organisationnelle de cette dernière. En effet, dès le début, une entreprise peut créer un réseau de partenaires loyaux et fiables, tels que des fournisseurs capables de fournir rapidement des matériaux ou des produits de remplacement en cas de perturbation de la chaîne d'approvisionnement, des clients prêts à patienter en période de crise, des autorités réglementaires offrant des exemptions temporaires ou des assouplissements, des employés motivés à travailler ensemble pour relever les défis, ainsi que des communautés locales disposées à fournir des ressources et un soutien logistique dans l'objectif de s'adapter à la crise et la surmonter rapidement (Huang et al., 2020)[14].

De ce fait, en travaillant en collaboration avec les parties prenantes sur des initiatives sociétales solides, une entreprise peut renforcer sa résilience organisationnelle. Autrement dit, en adoptant des pratiques socialement responsables à long terme et en intégrant les parties prenantes, les entreprises peuvent mieux se préparer à faire face aux défis futurs.

Deuxièment, Une entreprise qui s'engage dans des pratiques de RSE peut bénéficier d'une meilleure image de marque, d'une grande confiance de la part des clients, des employés et des investisseurs, ainsi que d'une loyauté et fidélité de la part de ces parties prenantes. Les consommateurs sont de plus en plus conscients de l'impact de leurs choix d'achat sur la société et l'environnement, et ils préfèrent souvent acheter auprès d'entreprises qui s'engagent dans des pratiques de RSE (Huang et al. (2020).

L'excellente réputation est souvent considérée comme un actif précieux qui rend l'entreprise plus attrayante, car elle est l'un des principaux moyens de gagner la confiance et la fidélité des parties prenantes. Lorsqu'une entreprise traverse une crise, telle qu'une pandémie, une catastrophe naturelle ou un scandale, la mise en œuvre de pratiques de RSE peut être considérée comme une assurance pour l'entreprise (Peloza 2006)[15].

Il en résulte que l'implication dans les pratiques RSE permet d'avoir un stock de ressources flexible et disponible que ça soit au niveau matériel, financier ou humain (Barasa et al. (2018)[16]. Lorsque ces ressources sont exploitées d'une manière rationnelle et stratégique, les entreprises peuvent se différencier (Triki et Pündrich 2011) et surmonter ainsi les turbulences et les crises[17].

---

[14] 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.

[15] Peloza, J. (2006). Using corporate social responsibility as insurance for financial performance. California Management Review, 48(2), 52-72.

[16] Barasa, E., Mbau, R., & Gilson, L. (2018). What is resilience and how can it be nurtured? Asystematic review of empirical literature on organizational resilience. International journal of health policy and management, 7(6), 491.

[17] Triki, D., & Pündrich, A. P. (2011). Les stratégies de RSE en temps de crise : le contexte des crises intraitables. 8ème congrès de l'ADERSE, 16.

La Responsabilité Sociale des Entreprises est reconnue donc comme une ressource précieuse pour les entreprises, car elle leur permet de se distinguer de leurs concurrents et de gagner un avantage compétitif.

Troisièmement, les entreprises qui parviennent à intégrer la RSE dans leur stratégie commerciale peuvent en tirer des avantages économiques et concurrentiel à long terme, tout en contribuant à assurer un développement durable.

Selon, Post, Preston, & Sachs (2002) Les relations mutuellement bénéfiques avec ces parties prenantes sont essentielles pour le succès à long terme d'une entreprise. (Post J.E., Preston L. E. & Sachs S 2002)[18].

Dans le même cadre, Ali H.Y et al. (2019) affirment que la RSE peut affecter de manière significative la performance financière d'une entreprise en améliorant son image auprès des parties prenantes, en augmentant la satisfaction des clients et en contribuant à la gestion des risques, dans la mesure où le client préfère acheter voire même payer plus cher un produit/Service venant d'une entreprise socialement responsable. Par conséquent, cela permet de générer plus de profit et d'être résiliente même en période de crise[19].

Peloza (2006) soutient cette idée en confirmant que lorsque les consommateurs étaient exposés à une situation dans laquelle une entreprise jouissait d'une réputation positive en matière de RSE, les intentions d'achat envers l'entreprise étaient deux fois plus élevées que celles des consommateurs exposés à une entreprise ayant une réputation RSE négative.

Les investisseurs également cherchent à sélectionner les entreprises les plus performantes sur des critères telle la qualité de la gestion des ressources humaines et le respect des droits de l'homme.

Les entreprises doivent être performantes pour résister aux crises, car les situations difficiles exigent des entreprises qu'elles soient réactives et adaptatives. Une entreprise qui n'est pas performante en temps normal aura beaucoup plus de difficultés à réagir rapidement et à s'adapter aux changements dans des situations de crise. Par conséquent, la performance économique est un facteur crucial pour la survie des entreprises dans un monde en constante évolution. En adoptant une approche RSE les entreprises peuvent atteindre à la fois leurs objectifs économiques et sociétaux et par là même assurer leur survie dans un monde en constante évolution.

[18] Post J.E., Preston L. E. & Sachs S., (2002). Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View, California Management Review, Vol. 45 No. 1, Fall 2002; (pp. 6-28).

[19] Hafiz Yasir Ali., 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.

Conclusion

De nos jours, de plus en plus d'entreprises prennent conscience de l'importance de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) car cela leur permet de répondre aux attentes grandissantes de toutes ses parties prenantes en matière de développement durable. En effet, en adoptant une approche de RSE, les entreprises peuvent renforcer leur résilience et leur capacité à faire face aux crises, notamment en anticipant les risques, en gérant les impacts sociaux et environnementaux de leurs activités, en entretenant des relations mutuellement bénéfiques avec les différentes parties prenantes, en bénéficiant d'une excellente réputation et en réalisant une forte performance économique.

En période de crise, les avantages de la RSE se révèlent encore plus clairement. Les entreprises qui ont investi dans la RSE sont mieux préparées à faire face aux défis économiques et commencent à générer la contrepartie de ce qui a été investi auparavant dans la stratégie RSE.

L'objectif de ce travail théorique est de clarifier les concepts de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et de résilience, ainsi que de mieux comprendre le lien qui les unit. Cependant, pour garantir la validité de nos propositions théoriques, il serait souhaitable de mener une étude exploratoire dans ce domaine à l'avenir, afin de confirmer ou d'infirmer les résultats obtenus dans notre travail théorique initial. Cette démarche permettrait de compléter notre analyse théorique par une validation empirique, et ainsi de renforcer la pertinence de l'analyse menée.

Bibliographie

A

- ACQUIER A., GOND J.P. 2005. « Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : relecture et analyse d'un ouvrage séminal : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953) », XIVème Conférence de l'Association internationale de management stratégique (AIMS), 6-7-8 Juin à Angers.
- Akgün, A.E. et Keskin, H. (2014) « Organizational resilience capacity and firm product innovativeness and performance" International Journal of Production Research, 52(23), 6918-6937.
- Ali Hafiz Yasir ., 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.

B

- Barauskaite et Streimikiene, 2021) 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.
- Barasa, E., Mbau, R., & Gilson, L. (2018). What is resilience and how can it be nurtured? Asystematic review of empirical literature on organizational resilience. International journal of health policy and management, 7(6), 491.

C

- Carroll, 1999; Acquier et Gond, 2005; Locket et coll., 2006 ; Windsor, 2006) CARROLL A.B. 1999. "Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct". Business and society, Vol 38, N°3, 268-295.

D

- Dalgaard-Nielsen, A. (2017). Organizational resilience in national security bureaucracies: Realistic and practicable? Journal of Contingencies and Crisis Management, 25(4), 341-349.

F

- Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.

G

- Gittell, J.-H., Cameron, K.S., Lim, S. et Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience. Journal of Applied Behavioral Science, 42(3), 300-329.

H

- Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. Strategic management journal, 31(1), 58-74.
- 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.

J

- Jones, Thomas M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. California management review, 22(3), 59-67.

L

- Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E. et Lengnick-Hall, M.I. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. Human Resource Management Review, 21(3), 243-255.
- Lv, Wendong., Wei, Y., Li, X., & Lin, L. (2019). What Dimension of CSR Matters to Organizational Resilience? Evidence from China. Sustainability, 11(6), 1561.
- LOCKETT A., MOON J., VISSER W. 2006. "Corporate social responsibility in management research: focus, nature, salience and sources of influence", Journal of Management Studies, Vol 43. N°1, pp 115–35.

M

- McGuire, J.W. (1963). Business and Society. McGraw Hill: NY P.

O

- Ortiz-de-Mandojana, N., & Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. Strategic Management Journal, 37(8), 1615-1631.

P

- Pike, A., Dawley, S., & Tomaney, J. (2010). Resilience, adaptation, and adaptability. Cambridge journal of regions, economy, and society, 3(1), 59-70.
- Peloza, J. (2006). Using corporate social responsibility as insurance for financial performance. California Management Review, 48(2), 52-72.
- Post J.E., Preston L. E. & Sachs S., (2002). Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View, California Management Review, Vol. 45 No. 1, Fall 2002; (pp. 6-28).

T

- Triki, D., & Pündrich, A. P. (2011). Les stratégies de RSE en temps de crise : le contexte des crises intraitables. 8ème congrès de l'ADERSE, 16.

W

- Walton C., 196. "Corporate Social Responsibilities", Belmont, Wadsworth Publishing.
- WINDSOR D. 2006. "Corporate social responsibility: three keys approaches", Journal of Management Studies, Vol 43, N 1, pp 93-115.

COMBINER RESILIENCE ORGANISATIONNELLE ET PERFORMANCE : UNE SYNTHESE DE LA LITTERATURE

BELLITIR LEILA

Doctorante

Laboratoire Economie des Territoires et Stratégies des acteurs/ Université Moulay Ismail-Méknes, Maroc

l.bellitir@edu.umi.ac.ma

Pr.LAHRECH ABDELALI

Encadrant

Laboratoire Economie des Territoires et Stratégies des acteurs/ Université Moulay Ismail-Méknes, Maroc

lahrech_fac@yahoo.fr

Combiner résilience organisationnelle et performance : une synthèse de la littérature

Combining organizational resilience and performance: a synthesis of the literature

Résumé

La récurrence de crises, de différentes formes, au cours des dernières années a mis l'accent sur l'importance des entreprises à être plus résilientes. De nombreuses théories et études ont vu le jour. Plusieurs nouvelles pratiques ont été adoptées afin de renforcer la résilience des entreprises.

Or, peu de travaux ont mis le point sur les liens entre la résilience organisationnelle et la performance des entreprises. Cette dernière peut être définie comme un « constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant « t », toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine »(Alami & Dlimi, 2018).

L'objectif de ce manuscrit est de répondre à la problématique suivante : comment la résilience organisationnelle affecte-t-elle la performance des entreprises ?

Mots clés : Résilience, Performance, perturbation

Abstract

The recurrence of crises, of various forms, in recent years has emphasized the importance of companies being more resilient. Numerous theories and studies have emerged. Several new practices have been adopted to strengthen business resilience.

Yet, little work has focused on the links between organizational resilience and business performance. The latter can be defined as a "formal statement recording an accomplished result at a time "t", always with reference to a context, an objective and an expected outcome, and this regardless of the domain"(Alami & Dlimi, 2018).

The objective of this manuscript is to answer the following problem: how does organizational resilience affect business performance?

Keywords: Resilience, performance, crisis

Introduction

Après que la maladie à nouveau coronavirus a été identifiée en décembre 2019, vous avez sûrement remarqué comme moi la propagation rapide de la COVID-19 dans le monde entier. Les entreprises manufacturières ont alors réduit drastiquement leurs activités de production, laissant paraître l'impact colossal du virus sur les affaires. En février 2020, il fut rapporté que pas moins de 94% des grandes entreprises du classement Fortune 1000 avaient été touchées par les perturbations significatives de leurs chaînes d'approvisionnement induites par le coronavirus (Jin et al., 2022).

Face à cette situation inédite, s'est imposée au sein du monde des affaires une prise de conscience croissante quant à l'importance cruciale de la résilience organisationnelle: c'est-à-dire la capacité pour une entreprise de faire face aux crises inattendues tout en maintenant son efficacité opérationnelle (Cuvelier, 2013).

La résilience organisationnelle est étroitement corrélée à la performance des entreprises. Les entreprises pleines de résilience se préparent efficacement pour faire face aux imprévus et parer les pertes financières tout en conservant la fidélité de leurs clients et parties prenantes. Ces dernières sont également aptes à s'adapter aux mutations survenues dans l'environnement commercial afin de garantir leur compétitivité pérenne. En somme, la résilience organisationnelle devient un impératif catégorique pour aider les sociétés à maintenir le cap vers une performance optimale.

Dans votre étude, vous avez élaboré un cadre conceptuel afin de clarifier les concepts clés. S'ensuivit une méthodologie détaillée pour le développement d'une revue de littérature systématique. Les auteurs se feront un plaisir de présenter une synthèse des différentes méthodologies appliquées et des résultats obtenus dans la section appropriée, suivie d'une proposition émanant du modèle d'analyse. La discussion relative aux résultats sera traitée sur la page subséquente tandis que la conclusion résumera les observations issues de votre revue systématique en indiquant également les limites ainsi que les perspectives relatives à cette recherche tant sur le plan théorique que méthodologique ou empirique.

1. Approche conceptuelle

1.1 la résilience organisationnelle

Au moyen-âge, la résilience signifie le geste de se libérer des obligations liées à un contrat. Pour les anglo-saxons, le terme vient du latin « resilire » qui veut dire rebondir. C'est-à-dire, reculer afin de se libérer et mieux surmonter un obstacle.

La résilience est une notion ancienne mobilisée par la médecine chinoise pour désigner l'aptitude d'un système vivant à se reconstituer (Bégin & Chabaud, 2010).

A l'origine, le concept résilience est issu de la physique. Il est défini par le Petit Larousse comme la capacité d'un matériau à absorber une perturbation, se déformer et retrouver son état d'équilibre. En effet, la résilience est une propriété mécanique d'un matériau inerte lui afférent la capacité de garder sa propriété après un choc. Ce choc peut prendre plusieurs formes : étirement, pression, torsion, etc (Koninckx et Teneau, 2010).

En psychologie, Werner définit la résilience comme étant « la capacité à réussir à vivre et à se développer de manière acceptable en débit du stress ou d'une adversité qui comporte normalement le risque grave d'une issue négative ».

La résilience résulte ainsi « de la mise en place de mesures défensives et adaptatives face aux contextes traumatogènes et suppose de témoigner de capacités à s'intégrer socialement » (Anaut, 2002).

En économie, « 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)

En gestion, la résilience dépasse l'individu et s'étend à l'organisation tout en gardant une signification analogue : C'est la capacité d'une organisation à traverser menaces et épreuves, face aux ruptures de sens, en référence aux travaux de Weick (1993) et à rebondir. Hollnagel et al. (2010) la définissent comme « l'aptitude intrinsèque d'un système à ajuster son fonctionnement avant, pendant ou suite à des changements et des perturbations, de sorte à ce qu'il puisse poursuivre son activité dans des conditions attendues ou inattendues » (Cuvelier, 2013)

Tableau n°1 : définitions de la résilience par discipline

scipline	**finition de la résilience**
ysique	capacité d'un matériau à absorber une perturbation, se déformer et retrouver son état d'équilibre. En effet, la résilience est une propriété mécanique d'un matériau inerte lui afférent la capacité de garder sa propriété après un choc. (Petit Larousse)
tallurgie	a résilience désigne la qualité des matériaux qui tient à la fois de l'élasticité et de la fragilité, et qui se manifeste par leur capacité à retrouver leur état initial à la suite d'un choc ou d'une pression » (Encyclopédie Agora)
ychologie	processus dynamique pour faire face à des situations délétères, s'enrichir des expériences vécues pour rebondir, construire de nouvelles défenses et se projeter dans l'avenir (Manciaux, 2001).
logie	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)
ormatique	résilience est la qualité d'un système pouvant fonctionner même en cas de présence d'anomalies liées aux défaillances d'un ou plusieurs éléments constitutifs (définition retenue par Information ITIL)
onomie	« 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)
stion	'aptitude intrinsèque d'un système à ajuster son fonctionnement avant, pendant ou suite à des changements et des perturbations, de sorte à ce qu'il puisse poursuivre son activité dans des conditions attendues ou inattendues » (cité par Cuvelier, 2013, p. 476)

Source : Elaboré par nos soins

On ne peut définir la résilience organisationnelle sans rappeler la première définition proposée par Weick K.E. il définit la résilience organisationnelle comme « 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 ».

1.2 la performance des entreprises

Selon Wolff (2010), le terme "performance" est un mot "valise" qui combine les notions de résultat, d'action et de succès. Le résultat implique la présence d'un référentiel constitué des objectifs à atteindre. La performance est alors définie comme le "niveau de réalisation des objectifs". L'action est au cœur du processus de performance et permet de distinguer les compétences potentielles des réalisations effectives. La performance se traduit par le passage d'une compétence à une réalisation. Enfin, le succès intègre la notion de jugement en portant sur le résultat obtenu (positif ou négatif) ainsi que sur le processus ayant conduit à l'atteindre (Wolff, 2010). La performance dépend donc du niveau d'ambition des objectifs fixés et des conditions d'appréciation. « Une performance n'est pas bonne ou mauvaise en soi. Un même résultat peut être considéré comme une bonne performance si l'objectif est ambitieux ou une mauvaise performance si l'objectif est modeste » (Pesqueux, 2004).

La « performance adaptative » se caractérise « par la capacité des agents organisationnels à acquérir de nouvelles compétences, à faire preuve de créativité et d'initiative, à interagir et à s'adapter à de nouveaux contextes » (Pesqueux, 2020).

Pendant longtemps, la performance a été considérée comme un concept à une seule dimension. Selon l'approche classique de la performance, les individus sont rassemblés autour d'un seul objectif fixé par le sommet stratégique, qui est principalement axé sur la maximisation des bénéfices. Cette dimension principale est l'efficience, mesurée par le rapport entre les quantités produites et les ressources utilisées pour les produire. La productivité est utilisée pour mesurer et contrôler la performance, en comparant les unités produites aux facteurs de production. Cette mesure permet aux entreprises de se comparer à leurs concurrents. Deux situations d'inefficacité sont possibles : soit le concurrent peut produire les mêmes quantités en utilisant moins de ressources, soit il peut produire plus en utilisant les mêmes ressources (Jacquet, 2011).

Ainsi, Les marchés financiers ont favorisé le développement d'outils financiers axés sur l'efficience des capitaux engagés, où la performance est souvent associée à la profitabilité et à la rentabilité. Cependant, depuis la crise du pétrole de 1975 et la montée de la mondialisation, la performance n'est plus exclusivement centrée sur la création de valeur pour les actionnaires. La révolution Internet a également donné naissance à de nouvelles approches de la performance, telles que la performance totale et globale, qui intègrent des aspects financiers, sociaux et environnementaux.

Dans leur ouvrage publié en 1984, Morin et ses collaborateurs identifient quatre dimensions de la performance : une dimension sociale qui valorise les ressources humaines, une dimension économique, une dimension politique et une dimension systémique qui met en avant la durabilité de l'organisation (Atik, 2020)

Georgopoulos et Tannenbaum proposent une définition de la performance organisationnelle. Selon ces auteurs, « La performance organisationnelle est le degré auquel une organisation en tant que système social et compte tenu de certaines ressources et certains moyens, atteint ses objectifs sans mettre hors d'état ses moyens et ses ressources sans demander un effort de la part de ces membres »(Bouamama, 2015).

Selon l'approche systémique de la performance organisationnelle, celle-ci est définie comme la

capacité de l'organisation à collecter des ressources et à les utiliser efficacement pour atteindre ses objectifs (Pesqueux, 2020). Les auteurs Seashore S.E. et Yutchman E. ajoutent que la performance organisationnelle se manifeste par la capacité de l'organisation à exploiter son environnement pour acquérir des ressources rares et essentielles à son bon fonctionnement (Bouamama, 2015).

Traditionnellement, le concept de performance est souvent représenté sous la forme d'un triangle dont les trois sommets représentent les objectifs visés, les résultats obtenus et les moyens déployés pour y parvenir. Le premier segment reliant les deux derniers sommets est associé à l'efficacité, qui renvoie aux notions de réussite et de victoire. Le second segment, reliant les résultats obtenus aux moyens utilisés, est lié à l'efficience. Quant au dernier segment, il met en lumière la pertinence en faisant référence à la fois aux outils et aux objectifs préalablement définis.

2. Matériel et Méthode

Nous avons mené une recherche systématique pour conceptualiser la résilience organisationnelle et la performance en combinant des travaux antérieurs. Pour garantir une collecte exhaustive des données, nous avons utilisé le protocole PRISMA statement et avons choisi trois bases de données électroniques pertinentes pour notre sujet. Ces bases de données sont Scopus, Web of Science et Science Direct. Après avoir appliqué des critères d'exclusion et d'inclusion, nous avons retenu 1037 articles publiés entre 2002 et 2022. Cette recherche a inclus des études quantitatives et qualitatives pour approfondir notre compréhension de la résilience organisationnelle et identifier les liens avec la performance (Fisch & Block, 2018).

3. Résultats et discussion :

Après avoir inséré les articles dans le logiciel zotero, nous avons commencé par éliminer les doublons. Puis, nous avons exclus tout article en dehors du champ de management ainsi que tous les articles jugés non pertinents. Pour s'établir vers la fin avec 97 références retenues.

Dans un premier temps, nous avons minutieusement examiné la documentation disponible sur le sujet. Ensuite, nous avons identifié les caractéristiques essentielles en nous basant sur les résultats des recherches antérieures. Enfin, il sera crucial de rassembler et de résumer ces mêmes caractéristiques pour conclure cette étape. Nous avons constaté une augmentation de la publication d'articles sur la résilience organisationnelle au cours des dernières années, bien que cette notion soit ancienne.

Les chercheurs ne se sont pas mis d'accord sur une définition commune de la résilience organisationnelle. Ce sujet a été abordé de différentes manières : certains auteurs la décrivent comme étant liée aux capacités organisationnelles d'anticipation et d'adaptation
(Bégin & Chabaud, 2010), tandis que d'autres considèrent ce phénomène comme étant une caractéristique inhérente du système face à un environnement soumis à des imprévus (Pinel, 2010).

En se basant sur les différentes approches de la résilience organisationnelle, il est possible de comprendre cette dernière comme étant la capacité d'un système à anticiper les chocs, à s'adapter et à apprendre de ces crises pour renforcer la mémoire organisationnelle. Toutefois, pour atteindre cet objectif, il est indispensable d'avoir à disposition un ensemble de ressources et de compétences. Ainsi, pour saisir les opportunités offertes pendant les périodes de crise, l'utilisation de ressources excédentaires est essentielle. Malgré cela, peu de recherches se sont

intéressées aux liens entre la résilience organisationnelle et la performance des entreprises

Afin d'atteindre les objectifs préalablement fixés, une entreprise est censée se doter de ressources financières, humaines et technologiques suffisantes. Or, pendant une période de récession, l'environnement se caractérise par la rareté des ressources. De ce fait, pour faire face aux imprévus, faire preuve de résilience et poursuivre sa requête de performance, l'entreprise fait appel à ses ressources excédentaires non utilisées. Ces dernières sont appelées également Slack organisationnel.

Deux approches différentes peuvent être utilisées pour mobiliser le slack au sein d'une organisation et lui assigner un rôle. En effet, ce concept controversé peut être sollicité de manière distincte en fonction de la gravité de la perturbation rencontrée.

Il est important de noter que l'utilisation de slack encourage la formation de coalitions et empêche les intérêts contradictoires de différentes factions de compromettre les objectifs de l'entreprise (Cyert et March, 1963). En pratique, cela se traduit par une meilleure capacité à optimiser la performance de tous les acteurs impliqués tout en prévenant les obstacles qui pourraient entraver leur efficacité.

Le fait d'avoir une certaine flexibilité organisationnelle pourrait renforcer la capacité de l'entreprise à faire face à une perturbation environnementale et améliorer sa performance.

Pendant les périodes de crise, les entreprises peuvent accumuler ou générer des capacités inexploitées qui sont accessibles et potentielles pour se prémunir contre l'imprévu (Agustí et al., 2021). Ces ressources sous-utilisées peuvent servir de tampon contre les perturbations imprévues du monde extérieur, tout en alimentant les plans de rétablissement opérationnels. Les ressources excédentaires offrent aux gestionnaires une certaine marge de manœuvre pour saisir les opportunités sur le marché et stimuler la création et l'innovation (Godoy-Bejarano et al., 2020).

Conclusion

Pour conclure, nous avons procédé par une revue de littérature systématique. Nous avons analysé des articles publiés principalement entre 2022 et 2022. Nous avons constaté une tendance haussière des publications sur la résilience organisationnelle au cours des dernières années. Cependant, nous n'avons pas pu s'établir sur une définition commune de la résilience.

La résilience organisationnelle peut être définie comme la capacité d'une organisation à mobiliser des ressources et des compétences en période de crise pour s'adapter au nouveau contexte et être performante en saisissant les opportunités qui se présentent. La disponibilité de ressources excédentaires non utilisées, constituées avant, pendant ou après une crise, renforce la résilience organisationnelle, qui permet aux organisations de saisir des opportunités, d'être créatives et innovantes, et donc d'améliorer leur performance.

Toutefois, la littérature sur la résilience et la performance est vaste, et notre analyse est limitée à une sélection de publications restreintes. Nous n'avons pas pu prendre en considération toutes les publications en la matière. Même le nombre de bases de données sélectionnées est également restreint même si elles sont consistantes.

Enfin, les résultats de cette revue de littérature suggèrent la nécessité d'expérimenter les apports théoriques afin de mieux comprendre la relation entre la résilience organisationnelle et la performance des entreprises.

Bibliographie

Agustí, M. A., Ramos, E., & Acedo, F. J. (2021). Reacting to a Generalised Crisis. A Theoretical Approach to the Consumption of Slack Resources in Family Firms. European Journal of Family Business, 11(2). https://doi.org/10.24310/ejfbejfb.v11i2.10626

Anaut, M. (2002). Trauma, vulnérabilité et résilience en protection de l'enfance: Connexions, no77(1), 101-118. https://doi.org/10.3917/cnx.077.0101

Atik, M. (2020). Management par la qualité totale et performance des entreprises. 25.

Bégin, L., & Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations. Le cas d'une entreprise familiale. Revue française de gestion, 36(200), 127-142. https://doi.org/10.3166/rfg.200.127-142

Bouamama, M. (2015). Nouveaux défis du système de mesure de la performance : Cas des tableaux de bord. Bordeaux.

Cuvelier, L. (2013). L'ingénierie de la résilience : Un nouveau modèle pour améliorer la sécurité des patients ? L'exemple de l'anesthésie. Santé Publique, 25(4), 475-482. https://doi.org/10.3917/spub.134.0475

Fisch, C., & Block, J. (2018). Six tips for your (systematic) literature review in business and management research. Management Review Quarterly, 68(2), 103-106. https://doi.org/10.1007/s11301-018-0142-x

Godoy-Bejarano, J. M., Ruiz-Pava, G. A., & Téllez-Falla, D. F. (2020). Environmental complexity, slack, and firm performance. Journal of Economics and Business, 112, 105933. https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2020.105933

Jacquet, P. S. (2011). Management_de_la_performance___des_concepts_aux_outils. 18.

Jin, L., Choi, J. H., Kim, S., & Cho, K. (2022). Slack Resources, Corporate Performance, and COVID-19 Pandemic : Evidence from China. International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(21), Article 21. https://doi.org/10.3390/ijerph192114354

Pesqueux, Y. (2004). La notion de performance globale. 14.

Pesqueux, Y. (2020). De la performance. https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02612883

Pinel, W. (2010). La résilience organisationnelle : Concepts et activités de formation. Library and Archives Canada = Bibliothèque et Archives Canada.

Wolff, D. (2010). Le développement durable : Théories et applications au management Ed. 2. Dunod.

https://www.scholarvox.com/catalog/book/docid/88800725?searchterm=performance%20organisationnelle%20et%20responsabilit%C3%A9%20de%20l%27entreprise

LE NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC AU MAROC A L'ERE DE LA GESTION AXEE SUR LES RESULTATS

KERFALI Souhaila
Doctorante en Sciences Economiques et Gestion
Université Ibn Tofail

GHARRAFI Mehdi
Doctorant en Sciences de Gestion
Université Cadi Ayyad

Le nouveau management public au Maroc a l'ère de la gestion axée sur les résultats

Résumé :

Au Maroc et dès l'émergence du NMP, le gouvernement a déployé d'importantes réformes d'ordre structurel en vue d'améliorer l'efficacité de l'action publique, ce papier expose en partant d'une étude exploratoire les principaux efforts et décisions déployés et pris pour améliorer la performance et le rendement du secteur public marocain.
Toutefois, l'impact des changements reste difficile à être évalué au vu de notre raisonnement qui porte sur le degré d'application des principes du NMP dans la sphère publique marocaine.
L'une des pistes de cette recherche peut consister sur l'évaluation de ce dernier selon une approche portant sur le contenu.
Mots clés : Nouveau management public – organisations publiques – performance – gouvernance.

Summary:

In Morocco and from the emergence of the NPM, the government has deployed important structural reforms to improve the effectiveness of public action, this paper sets out, starting from a documentary study, the main efforts and decisions made and taken to improve the performance and efficiency of the Moroccan public sector.

However, the impact of the changes remains difficult to assess given our reasoning which relates to the degree of application of the principles of NPM in the Moroccan public sphere.

One of the avenues of this research may be to evaluate the latter using a content-based approach.

Keywords: New public management - public organizations - performance – governance.

Introduction

Le terme "Management public » (traduction la plus répandue de « Public Management ») a été introduit comme un champ académique entre les années 1960 et 1970 dans les universités américaines. Dans les années quatre-vingt, cette expression commence à devenir l'intitulé des réformes dans le secteur public de certains pays. En effet, en 1984 le gouvernement néozélandais a élaboré un document intitulé " Government Management" qui constitue le point de référence du NMP (Goldfinch, 1998). Ce document contenait les concepts issus de la sphère de l'économie institutionnelle et de l'application au secteur public des modèles et des techniques de management dérivés du secteur privé.

En Europe, par contre, les origines du NMP ne sont pas tellement liées aux tendances académiques, mais à la politique et à la crise économique des années soixante-dix (Amar et Berthier, 2007). La crise a notamment fait ressortir la question de la bureaucratie dans les secteurs publics dans de nombreux pays occidentaux. Cette bureaucratie est considérée comme trop coûteuse et inefficace. En effet, des solutions ont été envisagées dans le champs du management (Amar et Berthier, 2007).

Des politiciens comme Margaret Thatcher (UK), Ronald Reagan (USA) et même le gouvernement de la Nouvelle Zélande en 1984 ont ouvert la voie à des réformes portées par le NMP, s'inspirant des théories néolibérales[1] . Ces gouvernements ont été les premiers à adopter des réformes sous l'intitulé du NMP. Dans ces États, à partir des années 1980, tout service public susceptible d'être également assuré par le secteur privé est privatisé. Outre les pays qui adhèrent au néolibéralisme, des organisations internationales telles que le Fond Monétaire Internationale (FMI), l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) et la Banque Mondiale ont également soutenus et sont devenus les puissants partisans du NMP (Gruening, 2001).

Au Maroc et dès l'émergence du NMP, le gouvernement a déployé d'importantes réformes d'ordre structurel en vue d'améliorer l'efficacité de l'action publique(Gharrafi et Ezziadi,2019). «La question sur les apports de NMP à l'administration marocaine est intéressante dans la mesure où elle permet d'étudier par la suite l'impact de ces réformes sur l'administration publique et expliquer certains facteurs pouvant entraver leur réussite» (Lahjioui, 2018).

Dans ce qui suit, nous allons exposer des éléments relatifs au nouveau management public, puis nous allons préciser les efforts marocains en matière d'application des principes de ce nouveau mode de gestion des affaires publiques .

1-Généralités sur le nouveau management public (NMP)

Le New Public Management (NMP), selon Christopher Hood (1995), prône la mise en place d'outils de gestion, sur le modèle du secteur privé. Les sept composantes doctrinales sont :

- le découpage du secteur public en unités de type corporatif, organisées par produit/service (en référence à la décentralisation) ;

1 Le néolibéralisme est une pensée économique, contrairement à la conception keynésienne, qui repose sur les principes du libre-échange dans les politiques économiques nationales et internationales, rejetant le rôle de l'État providence ou de la planification entrepreneuriale et socialiste. Ses origines peuvent être trouvées dans le c.d. théorie de la "main invisible" du "père" de l'économie d'Adam Smith au XVIIIe siècle, puis développée au XXe siècle par plusieures auteurs dont l'américain Milton Friedman.

- l'augmentation de contrats basés sur des clauses compétitives, avec des marchés internes et des contrats à terme ;
- l'accent mis sur les pratiques de management issues du secteur privé ;
- l'accent mis sur la discipline et la frugalité dans l'utilisation des ressources ;
- l'insistance de la responsabilisation des top-managers ;
- le format explicite des normes mesurables et les mesures de la performance et du succès
- et enfin l'accent mis sur le contrôle des outputs. Christopher Hood a donc introduit la mesure de la performance et du succès.

1.1 Méthodes du nouveau Management Public :

Toutes ces méthodes ne sont pas nouvelles. Elles émanent directement ou indirectement du secteur privé dont l'administration a de plus en plus tendance à s'inspirer en vue d'améliorer ses prestations. Il nous convient donc de retenir :

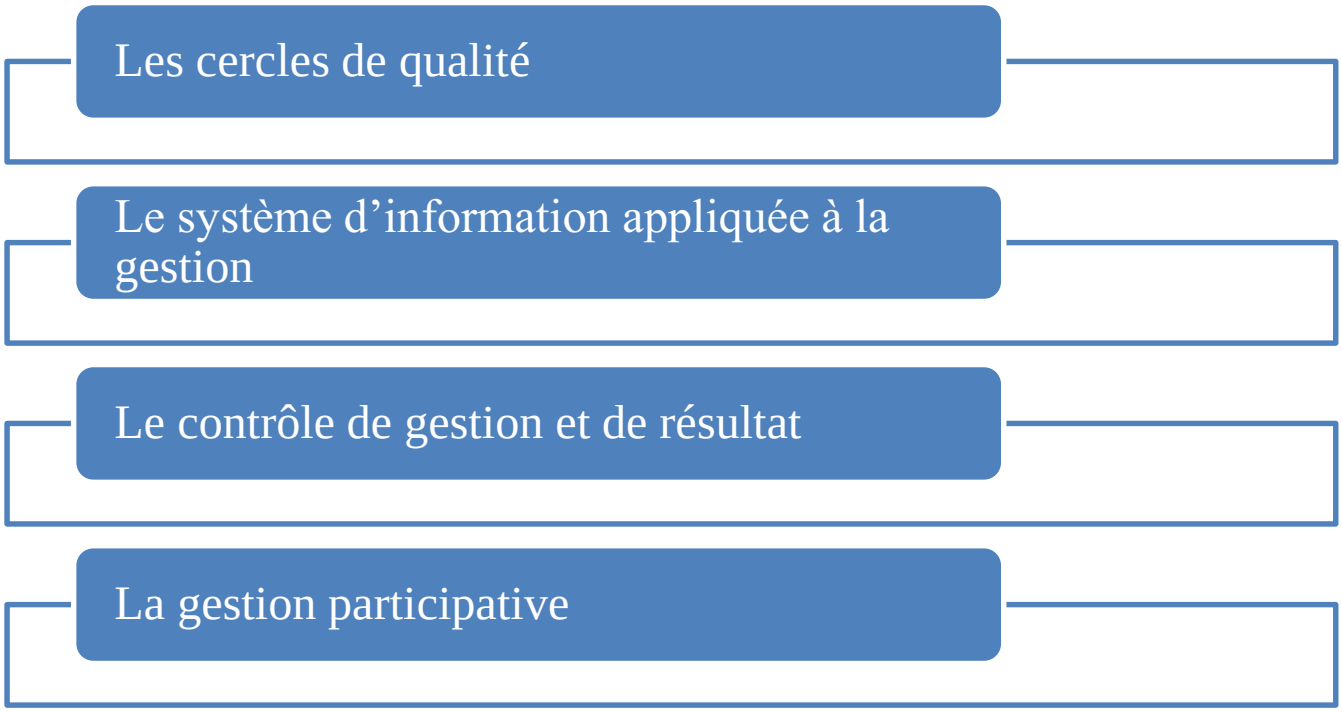


Figure 1 : Les 4 méthodes du nouveau Management public

→ **Les cercles de qualité :** Ils désignent une réunion périodique d'une durée d'environ deux heures par semaine ou toutes les deux semaines. Les participants examinent l'état de leurs outils, revoient leurs procédures, analysent leur environnement de travail, et proposent des solutions à mettre en œuvre.

→ **Le système d'information appliquée à la gestion :** Pour une administration dont le principal souci reste la performance et la maîtrise des coûts, il n'est nul doute que les différentes facilités offertes par les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication ne doivent guère lui échapper.

→ **Le contrôle de gestion et de résultat :** Le contrôle de gestion englobe l'ensemble des dispositifs qui permettent à l'entreprise de s'assurer que les ressources qui lui sont confiées sont mobilisées dans des conditions efficaces, compte tenu des orientations stratégiques et des objectifs courants retenus par la Direction.

→ **La gestion participative :** Il s'agit d'un style qui préconise la participation du travailleur à

tous les niveaux du processus décisionnel : de la prise de décision aux procédures de contrôle des résultats.

1.2 Le Nouveau Management Public : la nouvelle panacée de l'administration publique marocaine :

Au Maroc, la réforme de l'organisation publique a constamment fait l'objet d'engagements dans les différentes déclarations gouvernementales. Depuis la fin des années 90, certaines initiatives ont vu le jour, et par conséquent un pacte de bonne gestion a été conçu en 1998. Il se voulait l'expression d'une vision stratégique en vue d'édifier une administration moderne avec trois principes fondamentaux, à savoir :

- Moralisation de la vie administrative ;
- Rationalisation de la gestion publique ;
- Communication et ouverture sur l'environnement.

Comme prolongement de cet esprit, un plan de développement économique et social (20002004) a été adopté et qui trace les grandes lignes d'une stratégie de développement économique et sociale du pays. Néanmoins, tous les composants de la réforme n'ont pu être menés à bout vu les contraintes règlementaires, juridiques ou encore culturelles liés à l'administration publique. Une réforme de la loi organique de loi de finances (LOLF) s'est avérée donc nécessaire pour continuer les réformes en cours et les approfondir. Qualifiée de catalyseur de réformes (Inglebert, 2005) et promulguée en 2015, la LOLF est plus qu'une « constitution financière ». Elle ne se traduit pas seulement par l'élaboration de nouveaux budgets ministériels fondés sur la logique de performance, mais également par la construction d'une nouvelle fonction comptable sur la base d'une comptabilité d'exercice, le développement de nouveaux modes de gestion et la mise en place de nouveaux systèmes d'information.

1.3 Les établissements publics et entreprises publics : La classification la plus répandue des Etablissements Publics (EP) est celle adoptée par le Ministère d'Economie et des Finances (MEF). Cette classification se réfère au statut juridique, au degré de dépendance du budget de l'Etat et au niveau d'organisation interne des EP.

L'objectif derrière cette catégorisation, est la recherche des critères permettant de moduler le contrôle financier exercé sur ces établissements. Outre ces éléments, la nature de l'activité reste le critère le plus répandu pour distinguer les Etablissements Publics à caractère Administratif, les Etablissements Publics à caractère Industriel et Commercial et les Entreprises Publiques. Le portefeuille public des EEP se compose de 212 établissements publics, 44 entreprises publiques à participation directe du Trésor.

Dans ce qui suit, Il sera intéressant de rappeler, dans un premier temps, certaines réformes et réalisations jugées marquantes et importantes en la matière . Pour ce faire, nous avons mobilisé une recherche documentaire portant sur les rapports publiés officiellement dans le cadre de l'amélioration de la gouvernance et de la performance du secteur public.

2. Les efforts du Maroc en matière d'application des principes du NMP

2.1 Mise en œuvre de la réforme de la Loi Organique relative à la loi de Finances (LOF)

Conformément au calendrier de mise en œuvre de la Loi Organique n°130-13 relative à la loi

de Finances, l'exercice budgétaire 2019 a connu la réalisation de plusieurs actions dont notamment :

- Le déploiement du nouveau dispositif budgétaire relatif à la Programmation Budgétaire Triennale (PBT). A cet effet, la PBT de 37 départements ministériels et institutions, en plus de celle des Etablissements et Entreprises Publics bénéficiant de ressources affectées ou de subventions de l'Etat, sous leur tutelle, a été présentée au niveau des Projets de Performance (PdP) transmis aux commissions parlementaires concernées;
- L'élaboration des Rapports de Performance (RDP) des départements ministériels et Institutions au titre de l'exercice 2018.

L'année 2020 connaîtra le parachèvement de la mise en œuvre de la LOF, via l'entrée en vigueur des dispositions relatives à :

- L'intégration des cotisations de l'Etat au titre de la prévoyance sociale et de la retraite dans le chapitre des dépenses de personnel en application des dispositions des articles 15 et 69 de la LOF:
- L'accompagnant du projet de loi de règlement de la loi de finances par deux nouveaux rapports, à savoir le Rapport d'Audit de Performance et le Rapport Annuel de Performance qui synthétise et consolide les RdP des départements ministériels et institutions;
- La certification de la régularité et de la sincérité des comptes de l'Etat par la Cour des Comptes;

Durant l'exercice budgétaire 2020, l'ancrage de l'approche budgétaire issue de la LOF sera assuré à travers la poursuite de l'accompagnement des départements ministériels et institutions par le département chargé de l'Economie et des Finances, ainsi que le déploiement du plan de formation couvrant les différentes thématiques de la LOF.

2.2 Mise en œuvre de la Budgétisation Sensible au Genre (BSG)

La stratégie du Centre de l'Excellence pour la Budgétisation Sensible au Genre (CE-BSG) vise, notamment, à assortir l'approche de gestion budgétaire basée sur la performance d'un dispositif de recevabilité clairement sensible au genre. Dans ce cadre, l'année 2019 a été marquée par le déploiement des principales actions suivantes:

L'organisation de la 4 m. vague de préfiguration de la budgétisation sensible au genre axée sur la performance au titre du projet de Loi de Finances pour l'année 2020. Ainsi, cette vague a connu l'extension de la préfiguration à 7 nouveaux départements ministériels, ainsi que la poursuite de l'accompagnement de 28 départements concernés par les 3 premières vagues de préfiguration:

La conduite des analyses sectorielles genre, au niveau de 15 départements ministériels en partenariat avec l'Agence Française de Développement et l'Union Européenne, et dont l'objectif est de réaliser un diagnostic quantitatif et qualitatif des inégalités femmes-hommes par secteur pour dresser une cartographie des programmes et projets existants au regard des inégalités femmes-hommes identifiées pour proposer, ensuite, une amélioration des programmes et identifier des objectifs de progrès.

L'enrichissement du référentiel de la BSG via l'élaboration et la diffusion de nouveaux fascicules sectoriels;

Le renforcement du rayonnement de l'expérience marocaine en matière de BSG, via la

participation aux travaux des organismes nationaux, régionaux et internationaux, et la tenue de sessions d'échanges et de partage d'expériences sur la BSG avec des délégations étrangères.
Au titre de l'exercice budgétaire 2020. le CE-BSG prévoit la réalisation des actions suivantes:
La poursuite de l'accompagnement des départements ministériels et institutions dans la prise en compte du genre dans leurs projets de performance;
Le déploiement d'un plan de formation sur la BSG, via notamment, le lancement d'un cycle sur la programmation budgétaire sensible au genre :

- L'élargissement du périmètre des analyses sectorielles genre à de nouveaux départements ministériels et institutions;
- La promotion de la BSG aux niveaux national et international à travers, notamment, l'organisation de séminaires et des activités sur la BSG au niveau national et la participation du CE-BSG aux événements internationaux.

2.3 Mise en œuvre de la nouvelle approche de gestion des investissements publics (GAPP)
Dans l'objectif de répondre aux impératifs d'une meilleure gestion des projets proposés au financement public, les pouvoirs publics ont lancé un chantier de réforme de la gestion des investissements publics. Celle-ci consiste en la mise en place d'un cadre unifié de gestion desdits investissements, en prévoyant les outils à mettre en œuvre (textes juridiques, guides et système d'information...) tout au long du cycle de vie de tout projet d'investissement public (l'identification, l'évaluation ex-ante, la priorisation, la programmation, le suivi d'exécution et l'évaluation ex-post). Ceci devra, à terme, contribuer à améliorer le choix des projets présentant les meilleurs rendements sociaux et économiques. Ainsi, en capitalisant sur les bonnes pratiques au niveau des porteurs des projets publics, et en tenant compte des meilleurs standards internationaux en la matière, la mise en œuvre de cette réforme s'articule autour des volets suivants :

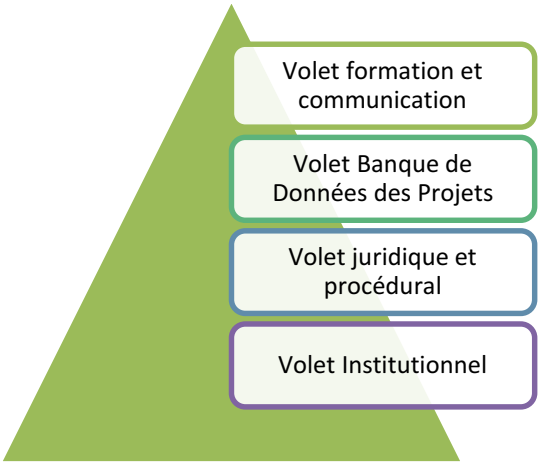


Figure 2 : Les volets de la nouvelle approche de gestion des investissements publics (GAPP)
2.3.1 Volet Institutionnel: consistent à assurer le pilotage de la réforme et l'accompagnement de sa mise en couvre à travers:

- La création, en 2017, d'une structure au département de l'Economie et des Finances chargée de la gestion de l'investissement public et le renforcement de son équipe;
- La mise en place, en 2017, d'une cellule audit département pour assurer le suivi des investissements publics conformément aux Instructions de Sa Majesté le Roi lors devon Discours du 13 octobre 2017 devant le Parlement;

- La mise en place, future, d'unités de gestion au sein des institutions porteuses de projets tout en assurant leur articulation avec la Direction du Budget relevant du département précité.

2.3.2 Volet juridique et procédural:

U avant-projet de loi et un avant-projet de décret relatifs à la gestion des investissements publics sont en cours de finalisation. Ces derniers ont pour but de donner une base juridique et réglementaire solide aux procédures d'identification, d'évaluation ex-ante, de suivi et de l'évaluation ex-post de l'ensemble des projets d'investissement public. Ces textes auront vocation à compléter et enrichir les dispositions législatives et réglementaires existantes et non à s'y substituer et ce, à travers l'introduction d'une obligation de transparence et de discipline dans la préparation et la sélection des projets et leur suivi.

En outre, un guide général sur l'évaluation socio-économique des projets d'investissements publics est en cours de finalisation. Ce guide a pour but de définir les principes et les méthodes d'évaluation socio-économique des projets d'investissement public et de mettre en place un cadre analytique commun à tous ces projets quelles que soient leurs spécificités.

Au niveau procédural, un schéma décisionnel de la réforme retraçant les principales étapes de cycle de vie de tout projet d'investissement public et intégrant toutes les interactions possibles entre les différentes parties prenantes du Système de Gestion des Investissements Publics (SGIP) a été élaboré.

2.3.4 Volet Banque de données des Projets : visant le développement d'une Banque de Données des Projets (BDP) à l'aide d'un système d'information dédié permettant d'inventorier et de cartographier les projets d'investissement public, de faciliter leur suivi physique et financier et de favoriser la transparence et la reddition des comptes.

La mise en place de la Banque de Données des Projets devra se faire en s'appuyant sur les meilleures expériences internationales en la matière.

2.3.5 Volet formation et communication : portant sur l'élaboration et le déploiement des plans de formation et de communication dans l'objectif de renforcer les capacités des différents intervenants tout en favorisant leur adhésion autour d'une vision partagée de la réforme de la gestion des investissements publics.

Le plan d'action de l'année 2020 s'articule autour de principales actions suivantes :

Finaliser et mettre dans le circuit d'approbation le projet de loi et le projet de décret instituant un cadre unifié pour la gestion des investissements publics après une phase de concertation avec toutes les parties prenantes :

- Poursuivre l'élaboration des guides prévus dans le cadre normatif de cette réforme;
- Développer la Banque de Données des Projets et entamer son déploiement ;
- Etablir les termes de référence et le déploiement du plan de formation et de communication.

2.3.6 Nouvelle vision relative à la restructuration du secteur des établissements et entreprises publics

En application des Hautes Orientations Royales lors du Conseil des Ministres, tenu le 10 octobre 2018, le Gouvernement œuvre, d'une manière continue, pour la concrétisation du Plan d'action mis en place pour la restructuration de certains EEP.

Ainsi, d'importants chantiers sont menés en vue de renforcer le rôle des EEP dans la mise en

Œuvre des politiques publiques, de consolider leur ancrage stratégique, d'améliorer leur gouvernance et transparence, et de renforcer le partenariat entre les secteurs public et privé. Ces actions sont particulièrement centrées autour des principaux axes suivants :

L'implémentation de la gestion active du portefeuille public: les dialogues stratégiques entamés avec les EEP à caractère stratégique et à forts enjeux socio économiques, a fait ressortir les éléments suivants :

- Plusieurs de ces EEP ont initié de nouvelles phases de leurs stratégies de développement impliquant l'Etat en tant qu'actionnaire, soit pour structurer les modalités de financement de leur plan de développement, avec un appui financier direct ou indirect de l'Etat, soit pour faire porter lesdits projets par des filiales ou dans le cadre de partenariats, soit pour préparer des opérations d'ouverture au secteur privé;
- La mise en œuvre de chantiers structurants par certains EEP ont rendu nécessaire la révision de leur business model et leur cadre institutionnel, comme préalable à la réussite de leurs stratégies de développement, tout en responsabilisant davantage les Ministères à compétences sectorielles dans la phase de validation desdites stratégies;
- La nécessité de mettre en place des plans de financement innovants : compte tenu de la rareté des ressources publiques et/ou du surendettement de certains EEP, ces derniers ont été invités à optimiser leurs programmes d'investissement, à recourir à des financements alternatifs innovants (PPP, obligations perpétuelles, monétisation de leurs actifs, cession des actifs non stratégiques, recours aux OPC...) tout en veillant à préserver leurs équilibres financiers fondamentaux:

Le développement des stratégies de partenariats en fonction de la maturité des projets, des intérêts des EEP concernés et de l'Etat actionnaire et des risques préalablement identifiés et ce, en vue d'accompagner le développement des métiers de certains EEP

L'ouverture au secteur privé: il s'agit d'examiner l'opportunité d'ouvrir le capital de certains EEP, notamment pour accompagner la mise en œuvre de leurs plans de développement, tout en préservant les intérêts patrimoniaux de l'Etat actionnaire, en veillant à améliorer leur gouvernance et en mettant en place des partenariats capitalistiques en phase avec leurs stratégies de croissance:

D'autres chantiers de reformes concernent notamment, l'optimisation du portefeuille des filiales et participations, la définition et la contractualisation d'une politique de dividendes et des autres contributions au Budget Général et la valorisation du patrimoine en vue de leur monétisation.

Aussi et dans la perspective d'engager les réformes institutionnelles et organisationnelles nécessaires pour une meilleure incarnation de la fonction actionnariale de l'Etat, la mise en place d'une gestion active du portefeuille public continuera à être déployée et ce, à travers, notamment, l'engagement d'une réflexion pour doter le secteur des EEP d'un cadre organisationnel efficace de la fonction actionnariale de l'Etat visant à renforcer son rôle dans le portage des politiques publiques et des chantiers structurants de l'économie nationale et de lui faire jouer pleinement son rôle dans le modèle de développement national en perspective;

La consolidation de la démarche contractuelle entre l'Etat et les EEP en vue, notamment, de mieux définir les objectifs stratégiques et opérationnels qui sont assignés aux EEP et les performances attendues de leurs actions, de consolider leur situation financière, de renforcer leur gouvernance et d'améliorer davantage leur productivité et la qualité des prestations et des

services rendus.

2.4 Renforcement de la gouvernance et de transparence du portefeuille public

Dans le cadre des efforts menés en vue de l'amélioration de la gouvernance et de la transparence des EEP, la refonte du dispositif de leur contrôle et de leur gouvernance et l'actualisation du Code de bonnes pratiques de gouvernance des EEP constituent deux chantiers fondamentaux.

Ces chantiers interviennent dans un contexte marqué par les évolutions récentes dans le domaine de la gouvernance, aussi bien au niveau national qu'au niveau international notamment les amendements de la loi n°17-95 sur les sociétés anonymes, intervenus en avril 2019 et relatifs à la gouvernance, ainsi que le projet de loi relatif au dispositif de gouvernance et de contrôle financier des EEP et les nouveautés introduites en 2015, par l'OCDE en matière de gouvernance des entreprises publiques.

Ainsi, le processus d'amélioration de la gouvernance des EEP se poursuit dans le cadre de l'actualisation en cours du Code de bonnes pratiques de gouvernance de ces entités, initié dans le cadre de la Commission Nationale de Gouvernance d'Entreprise. De même, le projet de réforme du dispositif de gouvernance et de contrôle financier des EEP est en cours et vise, notamment à :

- Responsabiliser davantage les dirigeants en élargissant leur marge de manœuvre sur les aspects relevant de la gestion courante avec des obligations accrues en matière d'évaluation et de reddition des comptes et en renforçant les obligations des membres des organes de gouvernance des EEP en matière d'orientation et de contrôle;
- Renforcer la réorientation du contrôle vers l'appréciation des risques, de la qualité de gestion, des performances et de la conformité de la gestion des EEP aux missions et aux objectifs qui leur sont assignés;
- Encourager les contrôles d'accompagnement et a posteriori et renforcer la transparence, l'évaluation a posteriori et la reddition des comptes; rehausser la gouvernance des EEP au niveau des meilleures pratiques à l'international ;
- Développer et renforcer davantage le rôle de l'Etat actionnaire. Par ailleurs, la mise en place d'une démarche de gestion des risques liés aux EEP constitue un chantier structurant et s'inscrit dans le cadre des orientations gouvernementales en matière d'amélioration des performances et de maitrise des risques des EEP.

Le détail des réformes entreprises et des chantiers en relation avec les EEP est repris dans le rapport sur les EEP accompagnant le Projet de Loi de Finances pour l'année 2020.

Conclusion et perspectives :

A l'instar des autres pays, le Maroc a exprimé sa volonté pour rejoindre ce mouvement en vue de moderniser son portefeuille public. Toutefois, l'impact des changements et décisions déployés et prises pour améliorer la performance et le rendement publics reste difficile à être évalué au vu de notre raisonnement qui porte sur le degré d'application des principes du NMP. L'une des pistes de cette recherche peut consister sur l'évaluation de ce degré d'application selon une approche portant sur le contenu.

Bibliographie :

- Gharrafi M & Abdelali Z. (2019) « Quelle configuration pour que le contrôle de gestion hospitalier réponde aux enjeux de gouvernance du secteur public ? » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 3 : Avril 2019 / Volume 2 : numéro 2 » p : 554- 573)

- Amar Anne, Berthier Ludovic, « Le nouveau management public : avantages et limites », Revue du Recemap, Décembre 2007.

-Benazzi K, & Gharrafi M .(2020) «Proposition d'une démarche d'instauration d'un système du contrôle interne au sein des collectivités territoriales marocaines», Revue Alternatives Managériales et Economique » «Avril 2020 / Volume 2 : numéro 2 » p : 81-96

- Crosier M, "Les problèmes du management public face à la transformation de l'environnement », Revue Politiques et Management Public, volume 3, n° 1, 1985.

- Élizabeth Gardère, « Institution communicante et nouveau management public », Communication et organisation, n° 41, 2012.

- Goldfinch, S (1998). Evaluating public sector reforming New Zealand: have the benefits been oversold? Asian Journal Of Public Administration Vol 20, No 2 (December) 203-232

- Gruening, G (2001). Origin and theoretical basis of New Public Management. International Public Management Journal 4 ; 1–25

- Hood C., « The New Public Management in the 1980s: Variations on a Theme », Accounting, Organization and Society, volume 20, n° 3, 1995.

- Patrick Gibert, « Un ou quatre managements publics ? », revue Politiques et management public, Volume 26, n° 3, 2008.

- Pierre-Charles Pupion, Yves Chappoz, « L'outil de gestion au service du NMP », revue Gestion et management public, volume 4, n° 1, 20 15.

- Kaoutar Lahjouji, Kaoutar El Menzhi. Le Nouveau Management Public au Maroc, quels apports ? 2018. hal-01801445

LA CONTRIBUTION DES PRATIQUES DE LA BONNE GOUVERNANCE AU RENFORCEMENT DE LA RESILIENCE DES ENTREPRISES A L'ERE DE LA CRISE SANITAIRE DU COVID 19

Abderrahim BENLAKOUIRI
Enseignant chercheur (PES) à l'EST
Université Hassan II – Casablanca
Laboratoire Pluridisciplinaire de Recherche en Ingénierie Sociale et Management des Entreprises (PRISME)
benlakouiri.uh2@gmail.com

Manal EL MIZANI
Doctorante à la FSJES Ain Chock
Université Hassan II – Casablanca
Laboratoire Pluridisciplinaire de Recherche en Ingénierie Sociale et Management des Entreprises (PRISME)
elmizani.manal@gmail.com

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

The contribution of good governance practices to strengthening the resilience of enterprises in the Era of the COVID 19 Health Crisis

Résumé

Inédite par son ampleur et sa gravité, la crise sanitaire déclenchée par la COVID 19 a provoqué un chamboulement spectaculaire de la sphère socio-économique et a touché la quasi-totalité des secteurs d'activité. A cet égard, les entreprises ont commencé à en subir de véritables conséquences tant dans l'aspect financier que dans le volet organisationnel. Elles demeurent en effet, confrontées à de nouveaux défis liés à leur survie en période de pandémie, chose qui a entrainé un changement radical dans leurs pratiques et leurs manières d'entreprendre.

Dans ce contexte, les pratiques de la bonne gouvernance ont fait preuve de levier stratégique permettant ainsi auxdites entreprises d'atténuer les éventuelles répercussions de cette crise et d'assurer la continuité de leurs activités afin de maintenir leur pérennité.

Le présent travail se consacre dans ce sens, à analyser les changements subis par la gouvernance en temps de crise et comment celle-ci a contribué à renforcer la résilience des entreprises et à améliorer leur performance.

L'objectif de cet article est donc de construire un fondement théorique reliant les variables de notre recherche : les mécanismes de gouvernance, la résilience et la crise sanitaire. En effet, le but de cette recherche est de démontrer l'interrelation entre les principaux éléments de ce travail, ainsi que d'analyser et d'expliquer l'apport des pratiques de la bonne gouvernance dans le renforcement de la résilience des entreprises en période de pandémie, et également de proposer de nouvelles pistes de réflexion pour une éventuelle recherche empirique.

Mots-clés : bonne gouvernance, résilience, crise sanitaire, COVID 19.

Introduction

Les entreprises évoluent actuellement dans un contexte de risque et d'incertitude sans précédent liés aux turbulences économiques, aux troubles géopolitiques, à l'imminence du changement climatique et aux crises sanitaires mondiales. Si de nombreuses organisations subissent des revers lorsqu'elles sont confrontées à l'adversité, certaines semblent mieux réussir que d'autres à répondre à des situations inattendues ou imprévisibles. Ces entreprises semblent avoir trouvé des moyens de rebondir et de sortir renforcées, un phénomène décrit dans la littérature sous le nom de "résilience organisationnelle".

La résilience organisationnelle est un thème de plus en plus populaire, tant dans la recherche universitaire que dans la pratique des entreprises. Elle est considérée comme la force et le pouvoir de l'entreprise de prévoir, subir, prospérer et de s'adapter aux circonstances perturbatrices (Armeanu et al., 2017).

L'ensemble de ces perspectives incitent les experts et même les dirigeants d'entreprise à s'interroger sur les variables susceptibles d'influencer la résilience des entreprises lors de la propagation d'une crise, comme le présent problème COVID 19. La raison pour laquelle la problématique de notre recherche est ainsi formulée : « Dans quelles mesures les pratiques de bonne gouvernance impactent-elles la résilience des entreprises pendant la crise de COVID 19 ? ».

Cette recherche vise à étudier les facteurs qui influencent la résilience des entreprises pendant la pandémie de COVID 19. De ce fait, nous examinerons la relation entre les pratiques de la bonne gouvernance sur la bonne gestion du risque, qui à son tour assure la résilience des PME. Le choix de cet axe se justifie par l'importance du système de gouvernance au sein des organisations comme étant le noyau de prise de décisions et d'instauration de la coordination entre les différentes parties prenantes. L'objectif étant, de surmonter les difficultés pouvant être imposées en période de crise.

L'objectif de cet article est donc de construire un fondement théorique reliant les variables de notre recherche : les mécanismes de gouvernance, la résilience et la crise sanitaire. En effet, le but de cette recherche est de démontrer l'interrelation entre les principaux éléments de ce travail, ainsi que d'analyser et d'expliquer l'apport des pratiques de la bonne gouvernance dans le renforcement de la résilience des entreprises en période de pandémie, et également de proposer de nouvelles pistes de réflexion pour une éventuelle recherche empirique.

1. Revue de littérature : Aperçu sur la notion de la gouvernance d'entreprise, du déclenchement de la crise et de la résilience

1.1. Cadre théorique de la gouvernance d'entreprise

Le concept de la Corporate Governance trouve, habituellement, ses fondements dans la publication de Berle et Means « The modern corporation and private property » publié en 1932. Ces deux auteurs ont été, traditionnellement, les premiers à mettre en lumière les conflits qui surgissent lors de la séparation de la propriété et du contrôle au sein de l'entreprise. Berle et Means (1932) stipulent qu'au sein de ces entreprises à actionnariat diffus, deux fonctions sont à distinguer : la propriété et le contrôle. En conséquence, la séparation entre ces deux fonctions, serait à l'origine du conflit d'intérêt entre actionnaire et dirigeant et au débat sur la gouvernance et la performance au sein des grandes entreprises. (Ravix 2011, cité par Boumaize, 2016).

Généralement, les recherches sur la gouvernance d'entreprise sont réparties selon deux

principaux courants. Le premier considère l'entreprise comme un nœud de conflits et s'intéresse aux grandes sociétés cotées et aux éventuels conflits managers-actionnaires. Ce courant considère la création de la richesse au profit des actionnaires comme objectif prioritaire pour toute entreprise. Le deuxième, paru d'une manière implicite en 1963, puis développé vers la fin des années 90, s'intéresse par ailleurs à la gouvernance partenariale et au rôle joué par chaque partie prenante dans la performance globale et durable des firmes. Ce courant considère que la mission de l'entreprise est la création de la valeur pour toutes les parties prenantes. Le premier courant, dit contractualiste se base sur la théorie d'agence alors que le deuxième, dit partenarial, tire ses fondements de la théorie des parties prenantes. (Boumaize, 2016).

Dans cet article, nous nous intéressons au deuxième courant à savoir le courant partenarial. Nous avons donc choisi de mobiliser la théorie des parties prenantes. Fondée par Freeman, cette théorie s'intéresse principalement à étudier les relations qu'une organisation noue avec ses différentes parties prenantes.

1.2. La gouvernance d'entreprise dans le contexte du Covid-19

Depuis son apparition, la pandémie de la Covid-19, ne cesse d'entrainer des répercussions négatives sur plusieurs domaines. Elle passe en effet, d'une simple crise sanitaire à une crise socio-économique touchant le monde tout entier. Cette section sera dédiée de ce fait, à l'identification des dégâts économiques et sociaux liés à la Covid-19, ainsi que son impact sur le système de gouvernance des différentes structures mondiales.

1.2.1. La Covid-19 : d'une crise sanitaire à des dégâts économiques et organisationnels

Provoquée par le Coronavirus SARS-CoV-2, la pandémie du Covid-19 est une maladie infectieuse nouvellement identifiée, et rapidement transmissible, et dont les répercussions peuvent mener au décès. Elle a été apparue en Novembre 2019, à la ville de Wuhan en Chine Centrale, puis elle s'est diffusée dans le monde entier, pour arriver officiellement au Maroc en Mars 2020.

Ayant touché environ 200 pays et territoires, cette pandémie a été qualifiée d'une crise sanitaire, dont les dégâts ont été subis par toutes les populations.

Face à cette situation, le royaume a immédiatement pris un certain nombre de mesures, dont la restriction des rassemblements et l'interdiction de la mobilité, en suspendant en urgence les vols et les liaisons maritimes avec les autres pays.

Ainsi, afin de limiter la propagation de la Covid-19, et réduire le nombre des contaminés, le Maroc a poursuivi une politique d'appuie intégrée contre la pandémie. Ceci, a été caractérisé par l'adoption de plusieurs actions de protection. Les différentes actions entreprises font objet de décisions prises par divers acteurs du gouvernement, dont le ministère de l'Éducation nationale, de la formation professionnelle, de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, le ministère de l'intérieur, le ministère de la santé, ainsi que, le ministère de la jeunesse et des sports.

Certes, la fermeture des frontières et l'instauration d'un état d'urgence sanitaire favorisent les efforts déployés par le pays afin de garder la pandémie sous contrôle, néanmoins, ces mesures risquent de bloquer le fonctionnement des divers secteurs d'activités et engendrer par conséquent une crise multidimensionnelle menaçant les principaux composants de la roue économique nationale. Cette dernière, risque dans ce sens, de perdre la performance de ses

résultats atteints ces dernières années, marquant son progrès dans divers domaines.
A cet égard, plusieurs institutions se sont mobilisées afin de fournir des travaux visant à estimer l'impact socio-économique de la crise de la Covid-19 sur les entreprises marocaines. L'objectif étant, d'évaluer la situation approximative de l'économie nationale, face à laquelle ont été suggérées des alternatives et des piliers pour relocaliser sa dynamique et son bon fonctionnement.
Dans cette perspective, le Haut-Commissariat au Plan (HCP), a mené au début d'Avril 2020, une étude qualitative auprès d'un échantillon de 4000 entreprises nationales. Il s'agit en effet, d'une enquête téléphonique adressée aux différentes structures opérant dans le secteur de la construction, de l'industrie manufacturière, des services marchands non financiers, du commerce, de la pêche, des mines, ou encore dans le domaine énergétique.

Selon le HCP, un nombre de 135 000 entreprises marocaines ont annoncé l'arrêt temporaire de leurs activités pendant la période de crise sanitaire, tandis que 6300 entreprises ont définitivement cessé de travailler en raison des circonstances survenues. Soit un total de 142 000 structures représentant un taux de 57% de l'ensemble des entreprises marocaines, dont 72% sont des TPE (Très petites entreprises), 26% sont des PME (Petites et Moyennes Entreprises), et 2% représentent la part des GE (Grandes Entreprises) ayant cessé leur activité de manière définitive ou temporaire.
Suite à cette situation, plusieurs secteurs nationaux ont été touchés à différents niveaux et proportions. Il s'agit notamment du secteur d'hébergement et de restauration dont environ 89% des entreprises sont en arrêt d'activité, le secteur des industries textiles et du cuir touché à 76%, auxquels s'ajoute le domaine des industries métalliques qui a subi la cessation d'activité de 73% des entités opérantes, ainsi que le secteur de la construction avec plus que 50% des entreprises en situation d'arrêt de travail. Ceci, a été accompagné par la résiliation de près de 60% des contrats enregistrés auprès de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale. Ces circonstances, auraient sans doute des répercussions négatives sur le niveau d'emploi, dans la mesure où 27% des entreprises auraient dû réduire leur effectif, soit de façon temporaire ou définitive.
Par conséquent, le déclenchement de la pandémie, a bouleversé diverses anticipations macro-économiques futures. Il s'agit principalement de la modification du taux de croissance prévue pour l'année 2020 par 3 différentes institutions à savoir la Banque mondiale, le HCP ainsi que le CMC.
Dans ce sens, la Banque Mondiale a anticipé une baisse de croissance économique d'un pourcentage de 3,8% prévu avant la pandémie à 2,30% présumé après la crise, ainsi, la proportion prévue par le HCP (Haut-Commissariat au Plan) est passée de 3,5% à 2,5%, pour sa part le CMC (le Centre Marocain de Conjoncture) qui a prévu un taux de croissance économique de 4,5% au début de l'année, le porte à 0,8% anticipée suite aux conséquences de la crise sanitaire. Cette dernière, a entrainé une baisse des exportations qui portent principalement sur le secteur de l'automobile, et celui du textile ayant subi la perturbation des approvisionnements et la baisse de la demande étrangère. Outre la chute de la demande extérieure et celle publique, la demande interne serait influencée par la baisse du pouvoir d'achat des ménages, vu le changement des habitudes de consommation finale et d'épargne des familles pendant la période d'urgence sanitaire. Ainsi, les agrégats économiques du pays seront fortement impactés par la baisse des recettes touristiques, suite à la suspension des vols et la fermeture des frontières.
En outre, le budget général de l'Etat serait menacé par la baisse de la demande des prêts, et son

incapacité de payer ses impôts dus et de rembourser ses dettes à l'égard des parties contractantes, chose qui risque de biaiser la solvabilité du pays.

Par ailleurs, il semble difficile de prédire ce qui pourra arriver sur le moyen ou le long terme, car la crise ne cesse d'engendrer des répercussions négatives sur le domaine politique, économique, social, environnemental ou même culturel.

Dans cette période, plusieurs décisions d'affaires pourraient être envisagées par les entreprises, suite à la fluctuation des cours des titres et des actions. Le système de gouvernance dans ce sens, subirait de véritables changements en termes de gestion et des façons de faire, liées généralement au bouleversement des croyances et des attitudes des membres de conseil d'administration.

1.2.2. L'impact de la pandémie de la Covid-19 sur les pratiques de la gouvernance

La crise relative à la pandémie de la Covid-19 a fortement impacté la manière d'entreprendre et d'agir des entreprises. Dans ce sens, le système de gouvernance des sociétés est devenu de plus en plus confronté à de nouvelles obligations. Les directions générales, demeurent de ce fait amenées à assurer à la fois, la continuité d'activité vers la bonne voie, la protection des collaborateurs internes et externes, ainsi que l'instauration des actions de gestion des différents types de risques. Autrement dit, il convenait de mettre en place un nouveau style de gouvernance par les équipes de direction, en collaboration avec les différents membres du conseil d'administration.

Soucieux de la pérennité de l'entreprise, du confort de ses parties prenantes, et de la pertinence des décisions prises à différents horizons, les membres du conseil d'administration se sont appuyés pendant cette période, sur diverses plateformes d'échange à distance telles que : Zoom, Teams ou Google Meet et bien d'autres outils. L'objectif étant, de garantir des rencontres électroniques solides et efficaces, entretenues dans un climat sain et convivial, marqué par un esprit de diligence et d'entraide. Il s'agissait de suivre avec précision, la santé financière y compris l'évolution du besoin en fonds de roulement, la trésorerie, ainsi que prendre des décisions d'investissement adéquates, et choisir les modalités de financement les plus appropriées pendant la période de la Covid-19. Ceci a nécessité dans ce sens de doubler les efforts de veille environnementale et stratégique, et chercher les alternatives de reprise et de résistance à la concurrence pendant la crise actuelle, afin de s'en sortir. Des sociétés en forte position ont tenté à cet égard, d'investir dans les actions des entreprises ouvertes ou en situation de difficulté, à travers des stratégies de fusions ou d'acquisitions. Un tel pas, permet en effet, de répondre au besoin de relance des entreprises en situation plus au moins fragile, et au besoin de croissance des sociétés financièrement solides.

En France à titre d'exemple, la majorité des Sociétés boursières notées par le SBF120 (Sociétés Boursières Françaises), ont opté pour une diminution voire même une suppression des dividendes de 2019, tout en réduisant la rémunération de l'équipe de la direction générale.

Un tel pas, ne s'explique que par la forte volonté de renforcer l'adhésion des collaborateurs et maintenir par conséquent l'engagement des différentes parties prenantes des structures concernées. Dans cette même perspective, plusieurs entreprises se sont dirigées vers la recherche de nouveaux actionnaires, afin de procurer les fonds nécessaires pour préserver et protéger leurs actifs contre la volatilité du marché dans cette période. La vulnérabilité du contexte rend possible la modification des portefeuilles, faisable et fortement recommandée,

vue la baisse des cours actuels relatifs aux titres émis, et le besoin des entreprises en termes de protection contre le risque. Une telle action, permettra de ce fait, de bénéficier de l'effet de synergie et de complémentarité entre les différents membres du conseil d'administration. Vu leur diversité, ces derniers, seraient de plus en plus capables, d'assurer une flexibilité de gestion, mener des ajustements stratégiques, minimiser les risques, et réduire les problèmes d'alignement d'intérêts entre les diverses parties prenantes. Ceci, demeure par conséquent, en faveur de l'instauration d'une meilleure pratique de gouvernance en temps de crise.

En outre, le contexte de la pandémie impose aux administrateurs de veiller sur le rôle de la direction, et son aptitude à agir en termes de traitement des risques actuels survenant d'une part, et d'anticipation des mesures de précaution afin de gérer les événements futurs capables à se produire d'autre part. Ceci, s'ajoute à leur fonction traditionnelle consistant à honorer les obligations fiduciaires vis-à-vis des ayants droit, tout en tenant compte de l'intérêt des différentes parties prenantes. Ces organes de gouvernance demeurent dans ce sens, engagés par une responsabilité plus large que celle des dirigeants qui ne sont généralement concernés que par des actions opérationnelles et quotidiennes.

Depuis le début de la crise sanitaire, les différents acteurs de gouvernance se trouvent amenés à assumer leurs responsabilités de contrôle et de gestion, car, toute éventuelle pratique irresponsable peut rapidement entraîner un dysfonctionnement de l'activité de l'entreprise en question, et par conséquent mettre sa pérennité en jeu. D'autant plus, le manque d'une bonne gouvernance en cette période risque de mener à plusieurs dysfonctionnements à savoir :

- Une mauvaise transmission de l'information communiquée auprès des clients internes (actionnaires, dirigeants et autres parties prenantes), et vis-à-vis des clients externes (clients, fournisseurs, investisseurs potentiels...) ;
- Difficultés d'adaptation avec les nouvelles technologies d'information et de communication ainsi que les exigences numériques imposées par le télétravail, afin d'assurer la continuité de travail en période de crise ;
- Déclenchement des conflits entre parties prenantes suite à l'absence des valeurs de transparence et d'éthique ;
- Un manque de contrôle et de gestion des risques qui peut mettre la sécurité sanitaire des différents intervenants en jeu.

Face à la pression causée par les enjeux financiers et organisationnels de la crise de la Covid-19, les membres du conseil d'administration doivent faire preuve de vigilance à l'égard de tout élément pouvant biaiser le fonctionnement du système de gouvernance. Il convient en effet, de mettre en place un plan d'action lié au maintien des processus de gestion en période de crise, tout en préservant les principes de la distanciation sanitaire et du télétravail. Ce plan doit être révisé et mis à jour par les équipes du conseil d'administration et les membres de direction générale, au fur et à mesure de l'évolution de la pandémie. Ainsi, les sociétés demeurent obligatoirement confrontées aux défis associés à l'éthique dans le contexte de la covid-19. Elles demeurent dans ce sens, amenées à satisfaire les valeurs d'éthique et de responsabilité sociale, liées à leur environnement dans cette situation exceptionnelle.

A travers ce qui précède, la pandémie de la Covid-19 a engendré une influence notable sur le système de gouvernance des organisations. Au-delà de leurs fonctions de base, les différentes parties deviennent confrontées à de nouvelles obligations, afin de surmonter les impératifs de

la crise.

En effet, la crise sanitaire a radicalement changé les conditions d'affaires, et les façons d'entreprendre, dans la mesure où elle a introduit de nouvelles obligations pour le maintien d'une bonne gouvernance. Elle constitue par conséquent, une occasion pour les entreprises afin de se reconfirmer en tant que parties prenantes dans la société, et de prouver la place que revêt le système de gouvernance dans la gestion de crise. Pour ce faire, les structures sont amenées à calculer leur pas, et renforcer leur flexibilité à l'égard des fluctuations contextuelles, en vue de prendre des décisions pertinentes et éviter tout éventuel risque futur.

Dans ce sens plusieurs mesures pourraient être proposées afin de porter la gouvernance vers une meilleure pratique dans la période de la pandémie du Covid-19.

1.3. La résilience organisationnelle

Le concept de résilience a été étudié dans plusieurs disciplines (Akgün et Keskin, 2014). Dans la littérature en management, le concept qui connait un certain engouement depuis quelques années (Hillmann et Guenther, 2020) a émergé dans les années 1980 avec les travaux fondateurs de Staw et al. (1981) et Meyer (1982). Depuis lors, plusieurs courants de recherche et plusieurs définitions ont vu le jour (Linnenluecke, 2017).

Un premier scanning théorique fait émerger le concept de la résilience organisationnelle comme réponse à des situations imprévues (Somers, 2009). Ce concept est défini comme étant la capacité de survivre dans des situations critiques en répondant de manière adéquate aux défis environnementaux (Somers, 2009). Il s'agit de la capacité d'une organisation à résister à une menace ou à retrouver un état de stabilité après l'avoir subie (Hollnagel, 2006). Elle se réfère à la capacité d'une entreprise à absorber, réagir mais aussi tirer profit d'événements survenus suite à des changements de l'environnement (Lengnick-Hall et Beck, 2005). Enfin, elle illustre la capacité d'une entreprise à faire face à l'inattendu (Bégin et Chabaud, 2010). Historiquement, le concept de la résilience organisationnelle trouve ses racines dans le concept de la résilience individuelle (Shin et al., 2012) et dans le domaine de l'écologie (Holling, 1973). En revanche, il y a beaucoup plus de perspectives à prendre en considération lors de la recherche sur la résilience, par exemple la psychologie individuelle et organisationnelle (Powley, 2009), le management stratégique (Hamel & Valikangas, 2003), la sécurité (Hollnagel et al., 2006) ou encore la gestion des chaînes d'approvisionnement (Sheffi, 2005).

En effet, les chercheurs estiment que la théorie de la résilience organisationnelle peut être une approche précieuse permettant d'étudier la survie des entreprises dans des conditions difficiles (concurrence hostile, clients peu fiables, crise financière, ...etc.). Ainsi pour Bloch et al, (2012), l'entreprise résiliente devrait être caractérisée par une certaine longévité. De son côté Coutu (2002), estime que les entreprises résilientes sont réalistes, dans la mesure où elles ne prennent pas de risques inconsidérés. De plus, les entreprises résilientes disposent généralement d'un système de valeurs partagées (Coutu, 2002). En outre, Danes et al. (2009) précisent que la résilience organisationnelle est fortement liée à la contribution des employés et au soutien social. Nous synthétisons ci-après les principales définitions de la résilience :

Tableau : Le concept de la résilience : quelques définitions

Auteur (s)	Année	Définition de la Résilience
Bloch & al	2012	l'entreprise résiliente devrait être caractérisée par la longévité
Bégin & Chabaud	2010	la capacité d'une entreprise à faire face à l'inattendu
Danes & al.	2009	la résilience organisationnelle est fortement liée à la contribution des employés, au soutien social, et à l'aide apportée par les membres de la famille
Somers	2009	la capacité de survivre dans des situations critiques en répondant de manière adequate aux défis environnementaux
Hollnagel	2006	la capacité d'une organisation à résister à une menace ou à retrouver un état de stabilité après l'avoir subie
Lengnick-Hall & Beck	2005	la capacité d'une entreprise à absorber, réagir mais aussi tirer profit d'événements survenus suite à des changements de l'environnement
Coutu	2002	les entreprises résilientes disposent d'un système de valeurs partagées

Source : élaboré par nos soins

2. Identification des facteurs potentiels de la gouvernance d'entreprise pour le renforcement de leur résilience

La gouvernance d'entreprise est un dispositif essentiel pour harmoniser les objectifs des mandants et des mandataires, et pour promouvoir les responsabilités. En effet, une bonne gouvernance d'entreprise permet de soutenir une gestion efficace des risques, qui a son tour assure la flexibilité nécessaire pour répondre aux menaces imprévues et tirer profit des opportunités (Armeanu et al., 2017).

Les recherches de Tait et Loosemore (2009) montrent que la bonne gouvernance d'entreprise est liée à des niveaux plus élevés de résilience organisationnelle découlant des avantages financiers pour les investisseurs (Armeanu et al., 2017). Egalement, Liang et al. (2016) ont remarqué que les mécanismes de gouvernance interne, notamment la structure de propriété et le fonctionnement du conseil d'administration sont les plus utilisés pour examiner la faillite des entreprises.

En effet, les conseils d'administration sont responsables du suivi des performances de l'entreprise et de la bonne exécution de sa stratégie. Une partie de leur rôle de contrôle est liée à la surveillance des risques, définie comme la supervision des systèmes et processus de gestion des risques de l'entreprise.

Ces dernières années, le sujet a fait l'objet d'une attention accrue, tant dans le monde universitaire que dans celui des entreprises, en raison du renforcement des réglementations et des nouvelles normes de gouvernance qui ont déclenché une vague de changements dans la gestion des risques.

Une étude réalisée en 2020 par l'INSEAD, Board Agenda et Mazars révèle des inquiétudes quant à la manière dont les conseils d'administration prennent en compte les risques futurs auxquels leurs entreprises sont confrontées. L'étude conclut que les entreprises doivent mieux scruter l'horizon et se préparer à l'inattendu (INSEAD et al., 2020). Les conseils d'administration peuvent aider leur organisation à naviguer dans un environnement turbulent en

aiguisant les compétences de l'équipe de direction en matière de vigilance et de perception de l'équipe de direction.

Outre leur rôle de surveillance, les conseils d'administration jouent de plus en plus un rôle de conseil stratégique. Ils ne se contentent pas de contrôler la mise en œuvre de la stratégie, mais participent aussi activement à la définition et à l'approbation de l'orientation stratégique de l'entreprise. À cet égard, il incombe au conseil d'administration de développer une approche stratégique de la gestion des risques et de superviser la manière dont les événements liés aux risques sont gérés. Les recherches de l'université d'État de Caroline du Nord a révélé que 76 % des conseils d'administration des entreprises ne discutent pas de manière formelle les risques les plus importants lors de l'examen du plan stratégique de l'entreprise (Beasley et al, 2020). Un moyen pour les conseils d'administration d'aider les entreprises à intégrer explicitement les risques dans la formulation de la stratégie consiste à participer activement aux réunions du conseil d'administration (Ramírez et Wilkinson, 2016). En soumettant par exemple les plans stratégiques de l'entreprise à des tests de résistance dans un large éventail d'états futurs de l'entreprise (y compris des scénarios aberrants), le conseil d'administration peut évaluer la résilience de l'entreprise face aux chocs et encourager la direction à prendre des mesures de précaution à un stade précoce.

Un autre rôle essentiel du conseil d'administration est la nomination du directeur général. En effet, un leadership résilient est important pour soutenir la capacité d'une organisation à se remettre rapidement des revers. Hayes (2016) appelle les conseils d'administration à considérer le potentiel de résilience comme un critère d'évaluation des candidats au poste de PDG. Sa recommandation s'appuie sur des données empiriques selon lesquelles la résilience du PDG est positivement liée à la performance de l'entreprise et à au dynamisme stratégique dans lequel le PDG s'engage. Le poids que les administrateurs devraient accorder à la résilience dans l'évaluation des candidats au poste de PDG dépend du contexte des niveaux élevés de résilience étant nécessaires dans des environnements complexes, sujets à des crises ou à des conflits, lorsque les administrateurs recherchent des niveaux élevés de dynamisme stratégique et un degré élevé de munificence de l'industrie. Cependant, la recherche met également en garde les conseils d'administration contre les inconvénients associés à une "trop grande résilience" au sommet, qui a un impact négatif sur la performance de l'entreprise, la qualité de prise de décision et l'engagement des équipes dans leurs tâches.

La littérature sur le gouvernement d'entreprise a largement étudié l'impact des caractéristiques structurelles du conseil d'administration sur les performances de l'entreprise. Nous mettons en évidence deux attributs de la structure du conseil qui ont été étudiés dans le contexte de la surveillance des risques, mais qui sont aussi particulièrement pertinents pour la résilience au sens large : la composition du conseil et la structure de gouvernance des risques.

La recherche a identifié la composition du conseil d'administration comme un facteur essentiel d'une surveillance efficace des risques, à la fois en termes d'expertise des membres du conseil et de diversité dans la composition du conseil et de ses sous-comités.

Tout d'abord, pour que les membres du conseil d'administration puissent exercer leurs fonctions de surveillance des risques, il faut qu'ils disposent des connaissances et des compétences nécessaires pour engager un dialogue productif sur les risques importants. La recherche a mis en évidence une relation positive entre l'expertise des membres du conseil d'administration et des comités (par exemple, l'expertise financière ou l'expérience du secteur), et des variables de

résultats telles que la maturité des processus de gestion des risques de l'organisation ou la performance et le risque de l'entreprise (Aebi et al., 2012 ; Ittner et Keusch, 2015).
Deuxièmement, la composition du conseil d'administration est également liée à la diversité des connaissances, des compétences et de l'expérience des administrateurs permet une meilleure compréhension des risques auxquels l'organisation est confrontée et améliore ainsi le fonctionnement du conseil d'administration en termes de prise de décision stratégique d (Slagmulder, 2021). La moitié des personnes interrogées dans le cadre de l'enquête de l'INSEAD avaient transformé la diversité de leur conseil d'administration pour renforcer la réaction de l'entreprise aux défis de la gestion des risques (Slagmulder, 2021).
La mise en place d'une solide structure de gouvernance des risques permet à une organisation de garder une longueur d'avance sur les risques qui menacent ses activités, ce qui est un aspect essentiel de la résilience. La structure de gouvernance des risques fait référence aux responsabilités formelles en matière de risques au niveau du conseil d'administration et à la chaîne de commandement pour la communication des risques au conseil d'administration. Elle comprend la présence, l'indépendance et le fonctionnement d'un comité des risques spécialisé (ou d'un comité de gestion des risques) ainsi que les interactions entre le Chief Risk Officer (CRO) et le conseil d'administration. Une bonne gouvernance établit une ligne de responsabilité claire entre les dirigeants qui agissent en tant que propriétaires des risques en première ligne, une fonction de risque indépendante qui coordonne le processus de gestion des risques, et les administrateurs non exécutifs qui sont responsables de la gestion des risques (Slagmulder, 2021). En cas de crise, le comité du conseil de surveillance des risques peut être davantage sollicité qu'en temps normal pour évaluer l'impact de la crise sur l'entreprise que dans des circonstances normales pour évaluer l'impact de la perturbation. Les résultats de l'enquête indiquent que les conseils d'administration sont également partagés sur la question de savoir s'ils disposent ou non d'un comité spécial de gestion de crise (INSEAD et al., 2020). Toutefois, ils peuvent choisir de ne pas déléguer la tâche de gérer la crise à l'un de leurs comités et considérer que c'est plutôt à eux qu'il incombe d'évaluer l'impact de la crise.
Outre la structure du conseil d'administration, les administrateurs s'appuient sur des processus formels d'information et de surveillance des risques pour se préparer et répondre aux risques et aux adversités. Le processus annuel de surveillance des risques auquel participent les conseils d'administration est l'un des éléments fondamentaux de la résilience planifiée, car il prépare l'organisation à faire face à des risques importants et/ou émergents et l'aide à comprendre leur impact sur l'économie de l'entreprise (Ittner et Keusch, 2015). Pour permettre une discussion perspicace au niveau du conseil d'administration sur les risques et la résilience, le sujet doit être explicitement inscrit à l'ordre du jour et que le conseil y consacre suffisamment de temps. Dans les entreprises qui privilégient des processus de conseil moins formalisés, les administrateurs peuvent ne pas suivre une approche calendaire de la surveillance des risques, mais considèrent plutôt qu'il s'agit d'un dialogue permanent avec la direction (Slagmulder, 2021).
Les membres du conseil d'administration ne peuvent contribuer de manière significative à la résilience d'une entreprise que s'ils sont en mesure de prendre des décisions éclairées sur les risques majeurs. L'une des principales questions qui se posent aux administrateurs est de savoir comment s'assurer des risques les plus importants auxquels l'organisation est confrontée et comment utiliser ces connaissances dans leur prise de décision. La communication régulière d'informations sur les risques au conseil d'administration permet de compenser l'asymétrie

d'information qui se produit naturellement entre les membres exécutifs et non exécutifs du conseil d'administration (Ittner et Keusen, 2015). Un rapport structuré sur les risques contient généralement des risques les plus importants à discuter au sein du comité d'audit et/ou de risque et du conseil d'administration dans son ensemble, ainsi qu'une représentation visuelle de leur impact sur l'entreprise (en termes de pertes attendues) et de leur probabilité ou fréquence d'occurrence. Toutefois, il est important que les membres du conseil d'administration soient informés des principaux risques et de la résilience de l'entreprise non seulement en s'appuyant sur les rapports sur les risques, mais aussi en sortant de la salle du conseil et en rendant visite à la direction dans ses activités quotidiennes. De cette manière, les administrateurs acquièrent une compréhension approfondie de l'entreprise et s'informent sur les nouveaux développements en technologie, en industrie et de la société en général qui pourraient avoir un impact sur la stratégie et le profil de risque de l'organisation (Slagmulder, 2021).

Un facteur de succès essentiel pour atteindre la résilience organisationnelle, outre les processus de l'exposition aux risques, est de s'assurer que les différents membres du conseil d'administration, avec des expériences et des formations différentes, parviennent à interagir de manière productive et à s'adapter à la situation. Les administrateurs contribuent à la résilience de l'organisation en créant une atmosphère de conseil qui permet une discussion ouverte et un désaccord constructif. Une telle dynamique au sein du conseil d'administration exige que l'on consacre suffisamment de temps à la remise en question (d'écouter passivement les présentations) et une véritable ouverture à d'autres points de vue, qui sont tous deux facilités par le président du conseil d'administration.

L'existence de points de vue divers et parfois divergents dans la salle du conseil d'administration est bénéfique du point de vue de la résilience, car cela permet d'apporter des perspectives dans les délibérations du conseil sur les risques stratégiques (Slagmulder, 2021). Il est important de fournir un environnement psychologiquement sûr aux cadres, en particulier au PDG, pour qu'ils puissent discuter des questions sensibles liées aux risques en toute transparence et en toute confiance avec le conseil d'administration. Le rôle du conseil d'administration dans la résilience de l'entreprise est également de soutenir le développement d'une culture consciente des risques dans l'ensemble de l'organisation.

Pour créer la culture du risque souhaitée, il faut donner le bon "ton au sommet" et promouvoir des valeurs organisationnelles conformes à cette culture (Slagmulder, 2021).

D’après la revue de littérature présentée ci-dessus, il est apparu clairement que les facteurs de gouvernance créeront une bonne gestion de crise qui affectera finalement le niveau de résilience des entreprises.

3. La gouvernance d'entreprise : vers une meilleure pratique dans le contexte de la Covid-19

Etant donné son impact sur le système de gouvernance, la crise sanitaire et économique actuelle, accroît la responsabilité des membres du conseil d'administration en termes de pratique d'une bonne gouvernance. Elle les rend confrontés dans ce sens, à des questions complexes et urgentes, liées au processus de gestion et de prise de décision. Entre le présent et le futur, les organes de gouvernance seraient amenés à la fois à évaluer et gérer les différents risques entraînés par la Covid-19, tout en anticipant leur impact sur le futur afin d'y remédier en avance. La pratique d'une gouvernance adaptée à la crise, engage la capacité des membres du conseil

d'administration à surveiller et évaluer avec précision le processus de prise de décision par la direction de la société, et de se rendre compte de leur manière à gérer en urgence les événements imprévus, qui risquent de bouleverser les affaires internes de l'entité. Les organes de gouvernance doivent ainsi, rester en contact avec le staff directionnel tout en jouant le rôle du conseil par rapport aux différentes actions envisageables. Il s'agit en effet, de satisfaire leur devoir de diligence qui envisage la mise en place des mesures portant sur la manière d'agir en cas de poursuite, d'arrêt ou de recul d'activité en cette période critique. Relevant du rôle des administrateurs et des dirigeants, l'obligation de diligence peut être remplie en période de Covid-19, à travers trois principaux piliers, à savoir :

- Le renforcement de processus de communication : en informant les parties prenantes sur l'impact de la crise et son incidence sur le fonctionnement de l'organisation, et le déroulement de ses activités et ses affaires, au fur et à mesure de l'évolution du contexte. Il convient ainsi, d'évaluer en permanence les actions prises à travers des instruments d'étalonnage afin d'en choisir les meilleures, et de remédier aux mesures inefficaces.
- L'amélioration des mécanismes de veille : à travers la consultation des avis des experts, et des consultants externes en cas de nécessité. Ce pilier consiste à faire appel à des spécialistes externes en gestion de crise, en cas de la non disposition des ressources spécialisées en interne.
- La valorisation des outils numériques : en mettant à la disposition de la direction, le conseil d'administration et les autres parties prenantes les outils nécessaires pour documenter le contact via les vidéoconférences, les appels téléphoniques ainsi que les courriels. Ceci, permet en effet, de favoriser plus de confort dans le télétravail pour les entreprises optant pour cette alternative.

Ces mesures, visent généralement à répondre aux nouvelles obligations relevant de l'impact de la crise de Covid-19 sur la gouvernance d'entreprise. En plus de la diligence, les organes de gouvernance doivent faire preuve d'agilité et d'habilité, car ces pratiques constituent un facteur majeur de résistance en période de crise et de maintien d'une bonne gouvernance. En les adoptant, les administrateurs se rendent capables à diriger dans la bonne voie, et s'adapter en suivant des politiques distinctes à celles initialement prévues. Ces trois éléments, sont considérés comme étant les principaux traits permettant l'administrateur d'acquérir les hauts standards de compétence et de diriger avec excellence en période de crise.

En outre, cette situation exceptionnelle exige de repenser les priorités et les valeurs d'éthique des différentes parties concernées, afin d'avoir plus de sélectivité en termes de décisions stratégiques et opérationnelles prises.

Selon une analyse publiée par « The Bank of America Merrill Lynch » en mars 2020, les entreprises socialement responsables demeurent les plus performantes en période de crise, car elles disposent des facteurs distinctifs nécessaires pour affronter le marché. Pour sa part, la banque Morgan Stanley ajoute dans son rapport publié dans la même période que : « Avec la perturbation causée par la crise de Covid-19, les considérations sociales sont de retour au premier plan de l'ESG. Les décisions des entreprises affectant les travailleurs et les communautés sont devenues de plus en plus importantes, car un éventail plus large d'investisseurs a commencé à examiner les entreprises sous cet angle ».

Autrement dit, l'intégration des enjeux extra-financiers, commence à susciter l'intérêt de

plusieurs structures, car ils visent à apporter des solutions de bien-être en faveur de la communauté. Être socialement responsable demeure un facteur clé de succès et de performance indispensable dans l'ère actuel. Ces constats révèlent, l'importance de la prise en comptes des considérations sociales et environnementales comme leviers fondamentaux de survie surtout en période de crise.

Ainsi, la décision de l'adoption d'une démarche RSE, revient aux membres du conseil d'administration et sera en faveur des différentes parties prenantes des organisations. Ces organes de prise de décision devraient privilégier le volet communication et agir attentivement tant pendant la période de Covid-19 que celle de post-Covid-19. Ils seraient en effet, amenés à gérer à la fois les risques liés à l'utilisation des capitaux, la dispersion de la chaîne logistique, l'exploitation des liquidités, ainsi que la satisfaction des clients internes dont le personnel et les parties prenantes, et des organes externes tels que les clients et les partenaires d'affaires.

Quant au maintien de la sérénité après la crise sanitaire, les organes de gouvernance doivent penser aux opportunités de reprise, nécessaires pour la poursuite du fonctionnement de l'organisation en période post-Covid-19, dans le sens le plus adéquat aux perspectives du développement et de croissance. Il convient à cet égard, de dresser un bilan des réalisations et des pratiques de gouvernance, adaptées à la gestion de la crise actuelle, afin d'en sélectionner les plus adéquates aux risques survenant. Ceci, permettra par conséquent un contrôle régulier de la part des administrateurs en coordination avec la direction, au fur et à mesure de l'évolution de la situation, en vue de préparer l'avenir des entreprises.

Tenant en compte des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance, les entreprises confèrent une place de plus en plus importante à l'investissement responsable en période de pandémie. Elles considèrent dans ce sens, la qualité du conseil d'administration et de pratique de la gouvernance comme critères déterminants de choix de partenaires et d'élargissement de portefeuille. Autrement dit, les structures intégrant les bonnes pratiques de gouvernance en période de Covid-19, sont les plus appropriées au choix d'investissement dans le contexte actuel, car, l'existence d'un bon système de gouvernance est synonyme de résistance et de flexibilité en période de crise.

Au Maroc, le conseil de gouvernement a discuté en avril dernier, un projet de loi portant sur l'organisation de l'activité des membres chargés de la pratique de la gouvernance au sein des sociétés anonymes nationales. Il s'agit notamment de la loi n°27-20, dictant les différents procédés et les modalités liées au travail des acteurs de la gouvernance, durant le contexte de la pandémie.

Cette loi a été introduite par le ministre de l'industrie, du commerce et de l'économie verte et numérique, et survient consécutivement aux mesures de l'Etat d'urgence sanitaire introduite au Maroc depuis mars 2020, visant à restreindre les rassemblements et limiter la propagation de la pandémie. La raison principale derrière sa mise en place est la nécessité d'honorer les engagements des différents membres en ces circonstances qui ont coïncidé la période des arrêtés des comptes. Cette nouvelle loi a été axée sur les points suivants :

Les réunions relatives à la clôture des comptes prévue par la loi n°17-95, se dérouleront à distance via des différentes plateformes de rencontre électronique.

- Les organes de gouvernance peuvent reposer sur des états de synthèse provisoires relatifs à l'année 2019, et qui seront opposables aux tiers pendant la période de l'état d'urgence sanitaire.

- Les rapports fournis seront traités par les unités spécialisées tel que les Commissaires aux Comptes afin de préparer les états définitifs.
- La tenue des assemblées ordinaires et extraordinaires, avec le maintien de vote par l'adoption des diverses techniques numériques possibles.
- Les membres du Conseil d'administration des sociétés faisant appel public à l'épargne, seront capables d'émettre des titres de créances sans recours à l'AGO (Assemblée Générale Ordinaire) des actionnaires.

Ce projet de loi a pour objectif, de favoriser la souplesse et la flexibilité des sociétés anonymes en matière de communication entre les organes de gouvernance et les différentes parties prenantes, et faciliter par conséquent le déroulement des Assemblées Générales pendant la période de Covid-19. Il vient ainsi, pour compléter les efforts fournis par l'Etat à l'égard des institutions et des entreprises publiques et privées en leur facilitant les procédures de gestion afin de préserver leur pérennité pendant la crise.

La loi n°27-20, reflète en effet, la conscience de l'Etat vis-à-vis de la criticité de la situation, et la volonté du pays de maintenir le bon fonctionnement du système de gouvernance des entreprises durant la période d'urgence sanitaire.

En ce temps délicat, la façon de gouverner constitue un facteur clé de compétitivité des entreprises et du maintien de leur pérennité sur le marché. Une bonne pratique de la gouvernance permet en effet, aux sociétés de se démarquer en période de pandémie, et de faire preuve de solidité et de flexibilité de leurs structures en matière de gestion de crise et d'instauration des valeurs d'éthique et de transparence. Une entreprise efficacement gouvernée dans le contexte de Covid-19 est une unité qui a su les règles du jeu et qui a saisi l'opportunité de prouver sa force au présent et de se lancer bien plus performante au futur.

Conclusion

Ce papier a pour objectif principal d'étudier les éléments de la gouvernance qui influencent la résilience des entreprises lors de la propagation de la pandémie COVID 19.

En somme, il sied de noter que lorsqu'une crise soudaine et violente bouleverse l'entreprise, lorsque tous les repères se dérèglent, lorsqu'il faut piloter à vue et que tout évolue d'un jour à l'autre, la gouvernance utile, c'est d'abord celle qui maximise la résilience d'entreprise. Celle qui « supporte » le dirigeant pour lui donner prise de recul, stabilité et soutien et pour clarifier la position des actionnaires. Celle qui l'aide à décider au milieu de ce que l'on sait et de ce que l'on ne sait pas, d'organiser la communication interne et externe en toute transparence. Celle qui lui apporte le regard extérieur, critique et bienveillant, pour rester en veille sur son environnement, trier la masse d'informations qui affluent, s'inspirer des bonnes pratiques observées ailleurs. Celle qui l'aide à définir les priorités et à séquencer les décisions à prendre, pour trancher dans le vif ce qui doit l'être dans le temps de l'urgence et laisser mûrir ce qui doit l'être. Celle qui accepte que le conseil n'a pas réponse à tout et n'hésite pas à solliciter des experts extérieurs en temps voulu si nécessaire.

La bonne gouvernance d'entreprise a donc un rôle prépondérant dans la reconstruction des entreprises dans l'ère post COVID-19. Celle-ci repose sur l'instauration d'un nouveau mode de gestion basé sur la création d'un comité de gestion de crises et l'adoption d'une gestion proactive qui permet la prise des mesures nécessaires en temps opportun. Les dirigeants d'entreprises devraient évaluer la flexibilité de leur organisation dans la prise de décisions pour

faire face aux changements du marché. Les leçons tirées de la pandémie COVID-19 et du confinement devraient servir d'avertissement aux entreprises et aux gouvernements afin qu'ils essayent d'anticiper, de se préparer et de répondre efficacement aux chocs futurs. L'accent doit être mis sur l'adoption des technologies nouvelles et le positionnement du numérique comme un allié dans la transformation de l'entreprise. Les entreprises et leurs concurrents seront différenciés dans le post COVID par leur engagement à mettre en œuvre les questions de durabilité et par leur volonté et leur engagement à actualiser ces pratiques holistiques et proactives.

Références bibliographiques

⇨ **Articles**

Basly S. 2007, « Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : Une analyse théorique », Colloque de l'Association Française de Finance, Juin 2006, Poitiers, France.

Bhamra, R., Dani, S., and Burnard, K. (2011), « Resilience: the concept, a literature review and future directions », International Journal of Production Research, 49(18): 5375–5393.

Boumaize A. (2016), « Vers un modèle de gouvernance d'entreprise : cas des petites et moyennes entreprises marocaines ».

Charreaux G., (2004), « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », cahier de FARGO N°104010.

INSEAD, Board Agenda, and Mazars (2020), « Leadership in Risk Management: European Report 2020 », Research report.

Lirzin F. (2009), « La gouvernance économique en crise », Annuaire Français de Relations Internationales.

Nouri M.S et Boujelbene Y. (2021), « Facteurs de résilience des entreprises tunisiennes dans l'ère post COVID-19 ».

Tarraf H. (2010), « Literature review on Corporate governance and the recent financial crisis », SSRN e-Library.

Slagmulder, R. (2021), « Organizational resilience: a review of the literature, with lessons learned from a corporate governance and SME perspective ».

Slagmulder, R. (2021), « Insights from the boardroom: opening the 'black box' of board risk oversight », In: Florio C. et al. (Eds.), Risk, Governance and Society – Risk and Risk Management in Diverse Settings: An Interdisciplinary Perspective, Springer Nature, Switzerland (forthcoming).

Sevimli M.S et Çemberci T.M, (2021), « Relationship Of Corporate Governance With Organizational Resilience In The Changing World », Journal of International Trade, Logistics and Law, Vol. 7, Num. 1, 2021.

⇨ **Sites web :**

La gouvernance à l'heure de la COVID-19 : https://www.rbcgam.com/fr/ca/article/governance-in-the-time-of-covid

Le rôle du conseil d'administration face à la COVID-19 : comment les administrateurs de sociétés devraient-ils agir ? https://langlois.ca/le-role-du-conseil-dadministrationface-la-covid-19-comment-les-administrateurs-de-societes-devraient-ilsagir/?

La Covid, accélérateur de bonne gouvernance des entreprises : https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-le-covid-accelerateur-de-bonnegouvernance-des-entreprises-1209872

Covid-19 : la société anonyme s'adapte à l'état d'urgence sanitaire : https://www.ecoactu.ma/covid19societeanonyme

Le projet de loi sur la gestion des activités des organes de gouvernance des SA : http://www.mapexpress.ma/actualite/activite-gouvernementale/conseilgouvernement-adopte-projet-loi-gestion-activites-organes-gouvernance-societesanonymes/?

Atelier 11 :

Performance et résilience

LA PERFORMANCE DES COLLECTIVITES TERRITORIALES AU MAROC : QUELLE RELANCE POST COVID 19 (CAS DE LA REGION DE CASABLANCA - SETTAT)

Abdelhafid EL OUSAA

Doctorant en Sciences Economiques et de Gestion à la FSJES de Mohammedia, Université Hassan II.
Gmail : Abdelhafid.elousaa@gmail.com

Pr. Hakima FASLY

PES à la FSJES de Mohammedia, Université Hassan II.
Gmail : Faslyhakima@gmail.com

La performance des collectivités territoriales au Maroc : Quelle relance post COVID 19 (Cas de la région de Casablanca - Settat)

Résumé

Revêtant une importance capitale dans la gestion publique, la notion de « performance » ne cesse d'interpeller l'attention de toutes les forces vives de l'Etat. Etant considéré un tout indissociable, L'Etat et les collectivités territoriales se sont trouvés appropriés des démarches de performance inspirées des principes du Nouveau Management Public et calquées des pratiques des entreprises privées. Toutefois, la période précédente a connu une mutation inattendue à cause de la venue de la pandémie COVID-19, cette dernière a fait naitre une crise d'ordres financier, humain, sanitaire et aussi managérial.

L'objectif de cet article est de mettre en lumière l'apport du contrôle de gestion dans l'appropriation des démarches de performance au niveau des collectivités territoriales après la crise sanitaire Covid 19. Et pour y faire, Nous présenterons dans un premier lieu les principes du NPM dont sont inspirés les collectivités territoriales dans la mise en place de leur pratique de la performance, en suite, nous avancerons certaines théories mobilisées dans ce sens ; et pour terminer, nous analyserons l'impact de l'introduction d'un système de contrôle de gestion sur la performance des collectivités territoriales dans la région de Casablanca-Settat, et ce, en étudiant un échantillon de 10 CT relevant de la dite région.

Mots clés : Collectivités territoriales ; Performance ; Nouveau Management Public ; Contrôle de gestion ; Crise.

Abstract

Of capital importance in public management, the notion of "performance" continues to call the attention of all the active forces of the State. Being considered an inseparable whole, the State and local authorities have found themselves appropriated performance approaches inspired by the principles of New Public Management and modeled on the practices of private companies. However, the previous period experienced an unexpected change due to the arrival of the COVID-19 pandemic, which gave rise to a financial, human, health and also managerial crisis.

The objective of this communication is to highlight the contribution of management control in the appropriation of performance approaches at the level of local authorities after the Covid 19 health crisis. And to do this, We will first present the principles of NPM which are inspired by local authorities in the implementation of their practice of performance, then we will put forward certain theories mobilized in this direction ; and finally, we will analyze the impact of the introduction of a management control system on the performance of local authorities in the Casablanca-Settat region, et ce, en étudiant un échantillon de 10 CT relevant de la dite région.

Keywords : Local authorities; Performance ; New Public Management; Management control; Crisis.

Introduction

Les collectivités territoriales jouent un rôle capital dans le développement territorial, ce rôle a été renforcé davantage avec les processus de décentralisation instaurés dans différents pays du Monde. Cette décentralisation visait selon Dupuis & Guédon (1987) l'assignation aux collectivités territoriales une indépendance dans la gestion de leurs choses locales par des élus. Autrement dit, cette approche table sur le transfert des compétences et du pouvoir centralisé aux entités décentralisées. L'objectif recherché via ce système est de doter les collectivités territoriales des moyens et des ressources nécessaires pour la gestion des affaires locales pour ancrer un développement territorial intéressant pour l'ensemble des territoires. Wollmann (2006) considérait cette approche de décentralisation comme fondement de la performance et de la gouvernance des collectivités locales.

Dans un contexte de recherche accrue de la gouvernance des finances publiques, recommandée par les pouvoirs publics et sollicitée par les citoyens, les pays de par le monde ont préconisé l'instauration d'une démarche de performance et sa mesure au sein des organisations publiques, et ce, pour assurer une gestion efficace et efficiente des deniers publics, chose qui a donné naissance à plusieurs expériences d'expérimentation au niveau publique qu'au niveau territorial. Ce mode de gestion moderne trouve ses racines dans un nouveau mode de gestion du secteur public appelé « New Public Management », ce dernier vise l'enracinement des méthodes, des moyens et des outils de gestion privée au sein des organisations publiques.

Quant au Maroc, suite à la mise en place de la nouvelle constitution 2011 et qui a été cristallisée par l'adoption d'une nouvelle LOLF 130-13, s'est attaché à la consécration des principes de la performance dans les organisations publiques, avec l'orientation de la gestion publique d'une optique de gestion par les moyens à une optique de gestion par les résultats et la performance. Cette approche a été calquée progressivement au niveau des collectivités territoriales marocaines, surtout avec l'adoption des nouvelles lois organiques relatives aux trois types des collectivités territoriales, dont l'objectif commun était de présenter aux citoyens des services de qualité avec efficacité et efficience.

En réalité, la performance et son pilotage ne peut se réaliser qu'avec des outils et des mesures adéquats et efficaces, le contrôle de gestion est en un de ces outils, ce dernier utilisait au secteur privé avant d'être introduit dans les organisations publiques, contribuera inéluctablement à la performance et la gouvernance dans les organisations publiques et les collectivités territoriales. Toutefois, la crise du coronavirus (Covid-19) a décliqué des crises d'ordre sanitaire, économique, financier, humain et environnemental jamais vécus, leurs effets ont été néfastes sur tous les pays dans le monde. De ce fait, une remise en cause sur les répercussions de cette crise sur les CT parait judicieuse et nous aide à étudier la capacité des collectivités territoriales marocaines à agir dans des situations de crise avec des pratiques performantes.

Le présent article s'intéresse à une problématique centrale qui est : ***Dans quelle mesure le contrôle de gestion participera à la relance des collectivités territoriales après la crise COVID 19 et les rendre plus performantes ?***

En adoptant une méthodologie de recherche qualitative, on se basera sur un guide d'entretien élaboré selon des thèmes bien déterminés et destinés aux responsables et cadres des CT examinées, nous allons présenter le concept du NMP et son apport dans la performance publique et territoriale (1), puis nous s'arrêterons sur le cadrage de la performance au niveau publique ainsi qu'au niveau territorial (2), suivi d'une présentation conceptuelle du contrôle de gestion

et sa particularité au niveau des collectivités territoriales (3), et pour finir, nous donnerons les résultats d'une étude terrain (4) sur l'expérience de dix collectivités territoriales au niveau de la région de Casablanca-Settat.

1. Le NMP : Un vecteur de la performance publique et territoriale :

1.1. Le NMP : Principes et apports en matière de la performance publique :

Durant les années 1980, la gestion de la chose publique a pris un nouveau sentier basé sur la performance, et ce, afin de répondre aux attentes croissantes des citoyens tout en rationnalisant la gestion des dépenses publiques. Devant ce constat, on a assisté à la naissance de ce qu'on appelle « le Nouveau Management Public ». Ce dernier trouve son origine dans les pratiques du secteur privé, qui visent à doter le secteur public de nouvelles modes de gestion afin de remédier les dysfonctionnements constatés tout en apportant des notions de rendement et de la performance.

Le NMP est apparue pour la première fois à la Nouvelle Zélande et au Royaume-Uni durant les années 1980 avant de se vautrer pour toucher d'autres pays de l'OCDE. Il est considéré comme étant une innovation dans la gestion des administrations publiques. Pour Gow et Dufour (2000), les gestionnaires publics se trouvés dans l'obligation d'adopter les méthodes et les outils de gestion et de management du secteur privé afin de réaliser les objectifs escomptés.

Le NMP accorde une place particulière à la question de la légitimité de l'Etat et de ses instances publiques. Dans ce sillage, Laufer et Burland (1980) ont été parmi les premiers auteurs ayant avancés les axes primordiaux du NMP dans leur livre intitulé « Management public : gestion et légitimité », selon eux, l'émergence est placée dans un chemin de développement des systèmes de légitimité. En effet, ces auteurs ne considéraient plus le management public comme un mode de gestion, mais plutôt comme étant une nouvelle pratique dans les organisations publiques, ces dernières qui cherchent la justification des méthodes de gestion adoptée et la satisfaction des attentes des citoyens. Hood et Dunleavy (1994), quant à lui, évoque une révolution intellectuelle en analysant les changements adoptés dans les organisations publiques suite à l'influence, de l'imprégnation et de la réussite d'une nouvelle théorie néo-managériale.

Dans la littérature, Le NMP suscite l'attention de différents théoriciens et praticiens qui adoptent le courant idéologique du Choix Public. Cette nouvelle méthode de gestion publique privilégie les pratiques de management privées à la place de celles publiques. De ce fait, L'ancien processus de gestion publique wébérien basée sur la bureaucratie comme élément fondamental de l'efficacité, a été remplacé dans le courant du NMP par l'allègement des contrôles à priori des managers publics afin qu'ils puissent répondre aux attentes des citoyens avec efficacité et efficience, tout en les responsabilisant sur les actes exécutés dans le cadre de leur gestion. Chose qui nous mène à la pensée de Urio 1998, qui avance la triptyque managériale « Economie, Efficacité, Efficience ».

Nous présenterons en ce qui suit un tableau comparatif des pratiques de gestion adoptée par les administrations de type traditionnel (wéberien) et celles adoptant les principes du NMP.

Tableau 1 : Comparaison des administrations de types wébérienne et NMP

	Administration wébérienne	Administration NMP

Objectifs	Respecter les règles et les procédures	Atteindre les résultats, satisfaire le client
Organisation	Centralisé (hiérarchie fonctionnelle, structure pyramide)	Décentralisée (délégation de compétences, structuration en réseau, gouvernance)
Partage des responsabilités politiciens/administrateurs	Confus	Clair
Exécution des tâches	Division, parcellisation, spécialisation	Autonomie
Recrutement	Concours	Contrats
Promotion	Avancement à l'ancienneté, pas de favoritisme	Avancement au mérite, à la responsabilité et à la performance
Contrôle	Indicateurs de suivi	Indicateurs de performance
Type de budget	Axé sur les moyens	Axé sur les objectifs

Source : cité par A. AMAR et L. BERTHIER,2007.

Dans le même sillage, ce nouveau mode de gestion affecte l'administration dans sa globalité et touche l'ensemble des fonctions avec des actions bien déterminés, comme illustré dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2 : Les différents actions s'inscrivant dans le champ du NMP

Fonction stratégique	• Gestion par les résultats • Mise en place d'une planification stratégique • Privatisation d'entreprises publiques, externalisation, (faire-faire) • Mise en place de partenariats public/privé • Séparation des fonctions politique (conception) et administrative (mise en œuvre) • Déconcentration et/ou décentralisation • Utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication en interne (l'intranet permet de décloisonner les services) • Généralisation de l'évaluation (culture de la performance) • Simplification des formalités administratives
Fonction finance	• Réduction des déficits • Budgétisation par programme • Plus grande transparence de la comptabilité (par exemple par la mise en place d'une comptabilité analytique pour comparer les résultats aux prévisions)

Fonction marketing	• Développement du marketing public (consultations, enquêtes, sondages, observatoires, etc.) • Utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication en externe (pour une meilleure communication)
Fonction ressources humaines	• Réduction des effectifs • Responsabilisation et motivation des fonctionnaires (individualisation des rémunérations, primes au rendement, etc.) • Développement de la participation

Source : d'après *Laufer* et *Burlaud*, 1980 ; *Hood* , 1991 ; *Pollit* et *Bouckaert*, 2000 ; *Gruening*, 2001.

1.2- Le NMP : limites et contraintes d'application :

Les apports du NMP ont certes véhiculé une nouvelle culture et un nouveau souffle dans la gestion des administrations publiques et les collectivités territoriales. Selon Piraux (2012), ce nouveau mode de gestion a permis l'instauration de nouveaux systèmes organisationnels, l'acquisition de nouveaux savoirs et l'encouragement à l'utilisation de nouveaux outils de gestion. Toutefois, certains auteurs (Spanou 2003, Dunleavy et all. 2006) et bien d'autres, ont contesté certains éléments dans ce mode de management, dont on trouve, entre autres : La valorisation des valeurs de marché –efficacité et efficience- à la place de l'intérêt général –éthique publique-, les difficultés d'appropriation de ces nouvelles pratiques de gestion dues à la résistance au changement et au manque des moyens ; en plus de certaines pensées au retour su système bureaucratique.

De plus, un aspect quasiment critiqué est celui de l'agencification de l'administration publique en plusieurs entités autonomes chargées de l'exécution et de la gestion des politiques publiques à la place de l'administration centrale. Ces structures autonomes dont l'objectif était de traduire une flexibilité de gestion, une harmonie organisationnelle à la fois interne et externe et jouir d'une certaine expertise managériale afin d'offrir aux citoyens des services de qualité tout en assurant des gains de productivité et d'efficience pour la collectivité ; ces structures ont présenté des contraintes quant au objectif recherché, notamment les moyens de contrôle déjà en place ne permettaient pas leur application dans le cadre du NMP, aussi la multitude des entités administratives indépendants laisse apparaître une difficulté inédite de leurs interrelations et renforce davantage les difficultés de pilotage des politiques mises en place.

2. La performance publique au Maroc : de la performance globale à la performance territoriale

2.1. Le concept de la performance

La « performance » est un concept qui continue d'accaparer l'attention des chercheurs et des auteurs de par le monde, le consensus sur une définition unique et normalisée ne fait toujours pas l'unanimité, et ce, vu le point et l'angle d'étude préconisés pour chaque auteur. Ladite performance a été instaurée dans un premier temps dans le secteur privé avant d'être calquée sur la sphère de la gestion publique et par la suite dans les modes de gestion des collectivités

territoriales. Nous essayerons dans cette partie d'avancer certaines définitions de ce concept et d'analyser la mesure dans laquelle, cette performance a été introduit dans les pratiques de gestion publique et territoriale.

Conformément à l'étymologie, et selon le Robert, le terme performance vient de terme *parformer* qui veut dire « *accomplir, exécuter* ». En anglais, le verbe « *to perform* » a été apparu au XVe siècle avec une signification plus large et plus étendue. Chose qui ouvre la voie à plusieurs pensées et définitions possibles, mais ce qui est sûre c'est que le concept de la performance peut-être définit de différentes manières, tout dépend du champ et domaine d'utilisation : la gestion, la technologie, le sport, la politique.... De notre part on avancera certaines définitions que nous avons retenu dans le cadre de revue de littérature, commençant par Lorino (2003) qui avance le fait que la performance renvoie à l'optique de conduire un acte jusqu'à son achèvement, ou encore d'atteindre des objectifs en prenant en considération des paramètres institutionnels, statutaires, managériales et opérationnels ; Passant par Notat (2007) qui la définit comme étant un bilan officiel affichant un résultat réalisé à un moment donné, et ce, en référence aux éléments suivants : Contexte, objectif et résultat fixé ; et arrivant à Moumene (2020) qui dépasse la définition traditionnelle de la performance limitée au aspect financier, pour pointer d'autres aspects non financiers tels que : la qualité des produits/services et la satisfaction des clients/citoyens.

Pour ce qui est du contexte public, Maurel et al. (2014) appréhende la performance comme l'aptitude d'une structure publique à maitriser ses ressources humaines, financières et organisationnelles, dans un objectif d'offrir un service public capable de satisfaire les besoins des citoyens et générer des impacts positifs sur son territoire. Autrement dit, La performance vise la rationalisation de la gestion des dépenses publiques, suite à l'adoption d'une optique de gestion des résultats au lieu de celle basée sur les moyens.

2.2. Cadrage de la performance publique au Maroc

La nouvelle constitution marocaine de 2011 a apporté les jalons d'une nouvelle démarche de performance publique, une performance qui est basée sur la présentation des services publics de qualité, tout en adoptant la transparence et la reddition des comptes dans la gestion de la chose publique.

De plus, la mise en place d'une loi organique relative aux lois de finances (LOLF) a permis l'édification d'une politique de performance publique afin d'améliorer le suivi et l'évaluation de l'impact des politiques publiques. Et ce, en mettant en place des principes de transparence budgétaire, une nouvelle architecture du budget de l'Etat basée sur des programmes – projets et actions, ainsi que l'obligation des gestionnaires publics de présenter des programmes et des projets avec des objectifs clairs, précis et facilement mesurables grâce à des indicateurs permettant le suivi et l'évaluation efficace et efficiente des résultats escomptés.

Dans le même sillage, et afin d'accompagner la mise en œuvre de ce chantier de grande envergure, le ministère de l'Economie et des Finances via la direction du budget, a mis en place un guide de la performance en 2015, ce dernier qui met en exergue la démarche de la mise en place de cette performance dans les différentes institutions publiques concernées, ainsi que les finalités attendues, le cheminement et la préparation des stratégies de performances à travers le cadrage des instruments de suivi et d'évaluation des politiques publiques tout en présentant les

projets annuels de performance et les rapports annuels de performance par les pouvoirs publics comme stipulé dans la nouvelle LOLF.

Dans plus, ce guide de la performance visait l'amélioration de l'efficacité des dépenses publiques en basculant la gestion vers la réalisation des résultats fixés à partir des moyens initialement alloués. En plus, cette démarche dite de performance visait des objectifs tels que : le renforcement de la transparence, l'amélioration de l'efficacité et l'efficience de la dépense publique et la qualité du service rendu aux citoyens, ainsi que l'accroissement de la responsabilisation des gestionnaires.

2.3. La performance territoriale : état des lieux

Revêtant une importance capitale dans la sphère publique, les collectivités se trouvent obliger de suivre la tendance des organisations publiques ayant adoptée la démarche de performance, en l'occurrence, à cause de compétences dont jouissent ces représentations territoriales. De ce fait, des budgets et des moyens nécessaires ont été alloués aux CT afin de répondre en quantité et en qualité aux revendications des citoyens en mutation continue, pour cela, un suivi particulier devait être mis en place pour voir dans quelle mesure les CT arrivent à répondre aux besoins des ménages. De plus, il serait judicieux de faire une priorisation des actions publiques territoriales en privilégiant celles qui ont un fort impact économico-social.

De surcroît, les collectivités territoriales ont vu leurs modes de gestion mutés vers la performance, notamment vu leur recherche active à répondre aux sollicitations des citoyens avec des services de qualité. Cette performance, concernait auparavant que les entreprises privées, est devenu la jauge de mesure de l'efficacité et l'efficience des projets étatiques et territoriaux (Oulad Seghir et Gallouj, 2012).

De plus, avec les projets de décentralisation enracinés dans différents pays du monde y compris le Maroc, les collectivités territoriales se sont vues attribuées des compétences élargies pour l'exercice de leurs missions. Dans le même sillage, les collectivités territoriales ont adopté une approche volontariste pour la fourniture des services aux citoyens, en privilégiant la dématérialisation des prestations afin d'en assurer l'accès.

En outre, et afin d'accompagner les collectivités territoriales dans l'appropriation des démarches de la performance, tout un arsenal juridique et réglementaire a été mis en place à travers la révision, la modification et la création de nouveaux textes législatifs et nouvelles lois réglementaires (les lois organiques relatives aux commune, préfectures, provinces et régions, en plus des règlements généraux de la comptabilité publique de ces CT).

Bien qu'un guide de performance ait été instauré pour accompagner les organismes publics à s'intégrer dans cette mutation en gestion efficace et efficiente des politiques publiques, les collectivités territoriales, quant à elles, se sont inspirées de cet outil pour s'approprier des pratiques de management performantes. De ce fait, certains objectifs ont été fixés par les collectivités territoriales marocaines à l'instar de : la présentation des actions publiques d'une manière claire et transparente afin d'en assurer le suivi des réalisations, la communication efficace et ciblée des projets des collectivités territoriales aux citoyens et l'allégement des contrôles à priori sanctionnée par une responsabilisation accrue des élus et des cadres territoriaux quant à la réalisation des objectifs.

Comme toute démarche nouvelle, cette approche territoriale performancielle présente des enjeux, parmi eux : le faible taux d'encadrement, de compétence et de professionnalisme dans les collectivités territoriales, la résistance au changement, la persistance des structures hiérarchiques bureaucratiques et le besoin d'un système d'infirmation capable de piloter la mise en place des actions et des politiques visant la performance.

3. Théories mobilisées

Le concept de la performance dans les collectivités territoriales à mouvementé une panoplie de chercheurs et de recherches. Dans un objectif d'instaurer cette démarche de performance, différents théoriciens et praticiens se sont efforcés à analyser les particularités des organisations publiques et celles territoriales et leur habilité à enraciner des pratiques et outils du secteur privé au secteur public. De ce fait, un des outils interpellés dans ce contexte est le contrôle de gestion. Considéré comme étant un outil efficace pour la gestion privée et celle publique, le contrôle de gestion occupe, de plus en plus, une place prépondérante dans la gestion des organisations publiques ainsi que dans les collectivités territoriales. Dans cette veine, il sera opportun de présenter certaines théories qui fondent l'apport de cet outil dans l'enracinement de la logique de la performance chez les acteurs publics, parmi les diverses théories existantes, on s'arrêtera dans le présent passage chez deux théories, à savoir : la théorie de l'agence et la théorie des couts de transaction.

3.1. La théorie de l'agence

La théorie de l'agence appartient à la nouvelle microéconomie, en l'occurrence l'économie de l'information. Cette théorie a été développé suite aux recherches de Jensen et Meckling en 1976 ; selon ces deux auteurs, l'organisation ou bien la firme est un espace d'échange de contrats entre deux catégories de personnes : les principaux appelés aussi les actionnaires et les agents, dans la relation consiste à ce que les premiers engagent les deuxièmes pour exécuter en leur nom une tâche bien déterminée.

Cette théorie s'intéresse davantage au degré de détention et de partage de l'information entre les deux parties, comme il s'axe sur l'asymétrie de l'information entre eux. De plus, la théorie d'agence existe là où il y a une relation d'agence, cette dernière ait lieu au moment où une personne engage une autre pour réaliser une tâche/mission nécessitant une délégation du pouvoir décisionnel.

Pour les entités publiques, L'Etat délèguent aux gestionnaires l'exécution des tâches et des missions moyennant un contrat assorti d'engagements mutuels. Toutefois, les deux parties ont des objectifs divergents, chose qui nécessite la mise en place des systèmes de suivi, de surveillance pour s'assurer de la bonne conduite des actions émanant des gestionnaires de sorte qu'elles partent de pair avec les intentions du Principal (l'Etat). De même, le principal doit veiller à l'introduction d'un système de motivation pour inciter les gestionnaires à être efficients dans leurs tâches.

Au niveau des collectivités territoriales, la théorie de l'agence trouve sa place. Selon Zimmerman et Watts (1986), la relation d'agence est omniprésente au sein de l'échelle territoriale, ceci est dû aux relations existantes entre les élus, les électeurs, les créanciers ainsi que les fonctionnaires. Admettant la règle qui stipule que les deux parties contractantes dans la

relation d'agence ne disposent pas toujours ou absolument pas des mêmes informations au même moment, il apparait nécessaire, dans l'approche de la performance, de veiller à la convergence des intérêts des deux parties pour assurer une bonne conduite des actions prises.

3.2. La théorie des parties prenantes

Dans la sphère du management public, la théorie des parties prenantes (Stakeholder theory) occupe une place très importante dans l'étude de la performance et la gouvernance des organisations publiques ainsi que dans les collectivités territoriales. Ansoff (1968) était le premier ayant évoqué de cette théorie lors de sa définition des objectifs organisationnels. Freeman (1984), quant à lui, s'intéressé à cette théorie lors de ses travaux de recherches étudiant la relation de l'organisation avec toutes les personnes avec qui a des contrats et des relations. Autrement dit, l'organisation doit concilier les intérêts et les objectifs divergents des groupes et personnes en relation avec elle (gestionnaires, représentants, créanciers, citoyens...). Pour cela, une approche participative doit être adoptée la prise des décisions, tout en privilégiant les modes de discussion, d'analyse, de négociation et de concertation.

La théorie des parties prenantes peut-être étudiée, selon certains auteurs, selon diverses dimensions. Goodpaster (1991) table sur une dimension stratégique et une autre éthique en se basant sur les propos de Freeman (1984), dans le temps où Jones (1995) classe cette théorie d'ordre purement instrumental avant de revenir après et opposer une dimension managériale et une autre éthique aussi. Donaldson & Preston (1995), à contrario, misent sur une définition à trois dimensions de ladite théorie, et qui sont : la première descriptive, la deuxième dimension instrumentale et une la troisième normative.

Afin de contextualiser cette théorie dans le cadre de notre papier, on peut dire que les collectivités territoriales sont en liaison directe et continue avec plusieurs acteurs et parties dites prenantes. Le cadrage et l'énumération des parties prenantes représente une étape cruciale dans l'élaboration des stratégies des collectivités territoriales. Dans ce sens, Andriof et Waddock (2002), avance regroupes 3 catégories d'indices motivant le choix des parties prenantes : la légitimité, le pouvoir et l'urgence.

4. L'impact du contrôle de gestion sur la performance des CT, Cas de la région de Casa-Settat.

4.1. Le contrôle de gestion : analyse conceptuelle et mise en contexte public et territorial.

Le contrôle de gestion est un véritable pilier de la gestion des entreprises, il est apparu historiquement pour la première fois aux pays anglo-saxons vers les années 80, avant de se propager dans d'autres pays du monde. Selon Nafzaoui M. A. et BENFAIDA Z. (2022), Vu la difficulté d'évaluer de manière précise les résultats (ou l'output) des organisations publiques, la contrainte d'optimisation de l'utilisation des ressources devient aléatoire et peu applicable, d'où la nécessité du recours au contrôle de gestion, ce dernier qui est un outil de suivi, d'évaluation, de vérification et de comparaison dans la main de l'équipe dirigeante dans suivre les actions entreprises et d'en mesurer l'impact et l'efficacité. Autrement dit, c'est un outil de pilotage pour garantir la rationalisation de l'utilisation des ressources de l'organisation tout en réalisant les

objectifs déjà fixés.

4.1.1- Cadre conceptuel du contrôle de gestion

Chevalier-Kuszla (1998) considère le contrôle de gestion comme une source de nutrition des structures cognitives des décideurs pour agir sur les modes d'interprétation guidant les actes. Lorino (2003) lui attribue la fonction de pilotage des actions et des stratégies au sein des organisations. Considéré par certains auteurs comme frein au changement, Le contrôle de gestion a pu véhiculer une image positive sur sa contribution, via ses outils, au changement structurel des organisations visant la performance, et ce, selon 3 rôles principaux : le premier rôle du contrôle de gestion comme source de changement, car selon Dent (1990), les processus de contrôle à la place de crée un climat de confiance et de sécurité, ils sont passibles à diffuser un esprit d'insécurité et encourager la curiosité et l'expérimentation comme source d'innovation. Pour le deuxième rôle, les systèmes de contrôle peuvent être considérés comme outils véhiculant le changement, partant de l'idée avancée précédemment, l'influence des perceptions des personnes sur leurs activités et leur environnement peut être dépassés – grâce aux systèmes de contrôle – via l'adaptation des individus aux nouvelles structures et stratégies de l'organisation (Langfield-Smith, 1997).

Dans un troisième rôle, le système de contrôle est considéré par certains auteurs comme outil de construction et d'organisation de changement, dans ce contexte, il permet le pilotage du changement en incitant, stimulant et adhérent l'ensemble des acteurs tout en encadrant leurs initiatives et expérimentations caractérisées comme source d'apprentissage et de production des savoirs et des connaissances (Lorino, 2003).

4.1.2- Le contrôle de gestion dans le secteur public

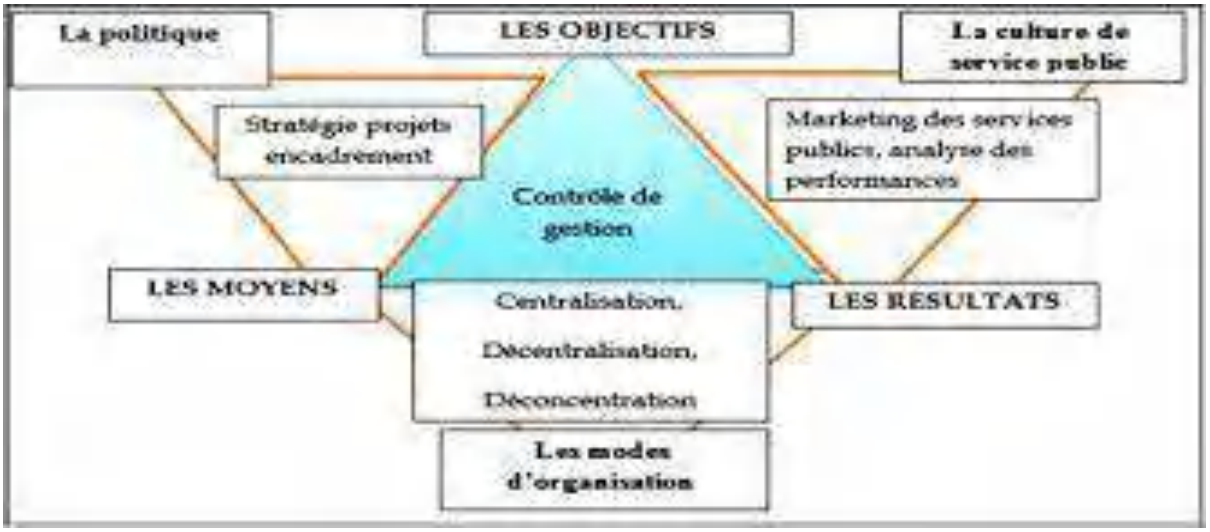
A l'accoutumé présent dans les structures privées et dans certaines organisations publiques, le contrôle de gestion devient un élément fondamental pour répondre aux besoins comptables, financiers et budgétaires, ainsi que l'exigence ascendante des citoyens qui exigent la qualité du service et la transparence, l'efficacité et l'efficience dans la gestion des deniers publics.

Axé sur le nouveau management public (NMP), ce dernier qui vise à doter les entités du secteur public de tout un arsenal de nouvelles techniques managériales adoptées des pratiques de performance du secteur privé (Hood, 1995), les systèmes de contrôle de gestion expriment la volonté de modernisation et la recherche de l'efficacité de l'appareil productif de l'Etat.

L'obligation de la modernisation des services publics, accompagnée des déficits budgétaires et publics croissants et continus, ont intensifié les efforts pour l'instauration des moyens efficaces garantissant la performance publique. De plus, de nouvelles pratiques de délégations des services publics aux services privés dans le cadre des partenariats publics privés ont eu lieu, ces derniers qui ont nourri l'idée et la nécessité de l'instauration des systèmes de contrôle de gestion. Demeestère (2005), dans son ouvrage sur le contrôle de gestion dans le secteur public, avance certaines éléments motivants la nécessité de mise en place d'un système de gestion dans le secteur public qui sont entre autres : l'exigence de l'optimisation des ressources et la rationalisation des dépenses publiques, la réponse aux besoins des clients par des services de qualité et avec efficacité, l'assurance d'une convergence des politiques publiques et la réalisation des résultats conformément aux objectifs prédéfinis, ainsi que l'enjeu de la restructuration organisationnel.

Pour suivre cette tendance, le Maroc a cadré ce chantier suite à l'adoption de la nouvelle Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF), cette dernière visait – par le biais de ses apports – l'enracinement des pratiques de la performance. De plus, cette nouvelle constitution financière a reconfiguré le système comptable étatique en renforçant la comptabilité budgétaire, et en mettant en place une nouvelle comptabilité générale similaire à la comptabilité privée, ainsi qu'une nouvelle comptabilité d'analyse des coûts. Cette nouvelle architecture comptable publique montre clairement l'orientation du Maroc à l'instauration des systèmes de contrôle de gestion facilitant le suivi et l'évaluation des politiques publiques. Dans le même sillage, il parait judicieux de mettre l'accent sur les particularités et les spécificités des organisations publiques, chose qui impose, lors de l'instauration des systèmes de contrôle de gestion, la prise en compte de ces éléments pour réussir ce chantier ; comme il est illustré dans le modèle de Charpentier et Grandjean (1998) :

Figure : le système de contrôle de gestion selon le modèle de Charpentier et Grandjean (1998)



Source : Charpentier M.et Grandjean P 1998, Op.cit., p.32

4.1.3- Le contrôle de gestion : quelle application au niveau des collectivités territoriales.

Particulièrement vécu dans les collectivités territoriales, le pourvoir de gestion et de décision de ces entités a pris un sentier plus élevé suite aux compétences transférées à ces dernières, chose qui les incitent à introduire de modes de gestion modernes pour assumer cette responsabilité et faire face aux nouveaux défis et enjeux par rapport à leur démarche de performance et leur mode de gouvernance. Pour cela, ces collectivités territoriales se sont interpellées à instaurer des moyens de gestion leur assurant la fixation des objectifs et d'en assurer le suivi la réalisation via les budgets alloués. Conséquemment, un système de contrôle de gestion semble être une solution inédite aux impératifs de management performant et de gouvernance.

De nos jours, les collectivités territoriales attestent à une mutation indéniable de leurs domaines de compétences et ça va de soit pour leurs cadres législatif et réglementaire, cette évolution managériale et juridique sollicite la mise en place d'un système de contrôle de gestion. Bien

que sa réussite soit tributaire de la volonté de l'Etat, des élus et des cadres territoriaux, il faut adopter une approche participative et une concertation avec les différents intervenants et parties prenantes pour programmer et prioriser les actions à entreprise, afin que le système de contrôle de gestion joue son rôle attendu de contribuer au perfectionnement à la performance des actions territoriales.

Toutefois, les collectivités territoriales se trouvent contraints de satisfaire plusieurs parties prenantes qui ont un impact inédit sur leur fonctionnement ; ces parties prenantes agissent, chacune d'elle, selon des orientations et des idéologies différentes qu'on peut les classées en 3 catégories : Une première classée d'ordre politique : cherche l'intérêt général et territorial ainsi qu'il est sanctionnée par des objectifs à réaliser d'impact économique et social tout en rendant compte des résultats. Une deuxième dite économique qui vise l'optimisation des ressources et la rationalisation des dépenses. Une troisième caractérisée par des approches opérationnelles, qui table sur la présentation des prestations de qualité aux citoyens et usagers (Chatelain Ponroy, 2008).

L'étude de l'introduction des systèmes de contrôle de gestion dans les communes a suscité l'intérêt de plusieurs auteurs comme Roussarie (1994), Manga (2012), Bargain (2014) et bien d'autres, en général, ces derniers estiment que les systèmes de contrôle instaurés dans les Collectivités territoriales ne représentent que les outils préconisés par le contrôle de gestion. De ce fait, lesdits systèmes sont catégorisés en 3 groupes : Les systèmes d'incitation dans les CT, les systèmes d'information de gestion dans les CT et les finalités du contrôle de gestion.

A. **Les systèmes d'incitation dans les CT :** la réussite de tout projet ne peut se réaliser qu'à travers l'adhésion et la motivation de tous les intervenants, pour cela, il faut inciter tous les acteurs afin d'assurer une vision commune et une convergence vers les objectifs de l'organisation. D'où l'importance de la motivation de ces personnes afin qu'ils arrivent à réaliser les objectifs prédéfinis.

B. **Les systèmes d'information de gestion dans les CT :** Pour Laudon (2002), le contrôle de gestion ne se fait qu'avec un bon système d'information. Ce dernier est indispensable pour le suivi, le contrôle, le partage et l'échange des informations. Pour les CT, quant à elles, utilisent plusieurs systèmes d'information pour présenter leurs budgets, rapports, documents et en général toute information susceptible à intéresser les utilisateurs de ces données.

C. **Les finalités de contrôle de gestion dans les CT : Les** acteurs publics territoriaux exercent leurs compétences tout en s'alignant aux règlements instaurés par l'Etat. De ce sens, on peut énumérer jusqu'à trois finalités jugées importantes à notre égard. Premièrement, une finalité politique, qui sollicite un suivi et une évaluation des actions entreprises et des résultats réalisés. Deuxièmement, une finalité opérationnelle, qui vise l'affectation des ressources dégagées aux dépensées engagées dans les programmes budgétaires prédéfinis, tout en cherchant l'optimisation des ressources et la rationalisation des dépenses. Et troisièmement, une finalité dite réglementaire, cette dernière stipule le respect la réglementation et les textes juridiques en vigueur.

4.2- Les Collectivités territoriales au Maroc : Quelle relance espérée après Covid-19 :

La pandémie Covid-19, apparaît pour la première fois à Wuhan en Chine le 16 Novembre 2019, a poussé tous les pays du monde à exercer dans un environnement caractérisé par une peur et une incertitude totale. Cette crise a eu des impacts sur l'Etat et l'ensemble des entités territoriales, chose qui a eu des conséquences indéniables au regard des actions entreprises par les acteurs publics pour la gestion de cette crise. Les impacts subis par les collectivités territoriales à titre d'illustration sont à classer d'ordre : sanitaire, économique, social et budgétaire.

Cette crise sanitaire Covid 19 que nous avons vécue et sa gestion ont montré des formes de ruptures (Borraz, et al., 2020) intensifiant des divergences déjà existantes ainsi que des déséquilibres territoriales. Chose qui a remis en cause l'aptitude de l'Etat et des collectivités territoriales à répondre à cet enjeu, qui est de mettre en place des politiques publiques et actions territoriales capables de faire face aux impacts ressentis par cette pandémie.

Rapidement, une grande partie des pays ont réagi en mettant en place une approche territorialisée en adoptant des mesures nationales et territoriales pour faire face à la crise du COVID-19 :

- Sur le plan sanitaire : une panoplie de pays ont appliqué des stratégies de confinement national et territorial et le port des masques afin de contrecarrer ce virus et limiter sa propagation entre les personnes et entre les territoires
- Sur le plan socioéconomique : des stratégies louables ont été mises en place dans nombreux pays afin de protéger l'économie, les entreprises et les ménages à travers la réservation des fonds publics considérables.

De plus, d'énormes plans de relance ont été programmés pour booster les économies des pays de par le monde, axés sur les partenariats publics privés et les investissements publics. De même, une priorisation a été donnée au renforcement des systèmes sanitaires des pays, la numérisation et l'accélération de basculement vers une économie verte.

Au niveau mondial, les collectivités territoriales se sont indéniablement mobilisées et adhérées dans la gestion de la crise sanitaire liée au Covid-19. Ces derniers se sont attachés, entre autres, à : assurer la continuité des services publiques locaux, accompagner des entreprises à relancer leurs activités, respecter des mesures de préventions sanitaires (respect de la distance sociale et le respect du confinement), prévoir des mesures ciblées pour les ménages vulnérables, sensibiliser et communiquer sur le danger de ce virus et l'adoption des innovations en milieu de travail tel que le télétravail.

D'un côté managérial, la gestion publique s'est trouvée contrainte de penser à l'adoption d'un nouveau mode de management des situations de **« crise »**, ce dernier qui préconise une rapidité et une souplesse dans la prise des décisions critiques, contrairement au mode de management participatif -qui fait adhérer, participer et faire comprendre à tout le monde – caractérisé par une lourdeur et une lenteur dans la prise des décisions.

Le Maroc, quant à lui, a beaucoup souffert de cette pandémie enregistrée depuis le mois de Mars 2020, notamment sur les plans sanitaires, économiques et sociales aussi bien pour l'Etat que pour les collectivités territoriales. Un plan d'urgence a été lancé pour faire face à cette crise en s'appuyant sur des nouvelles pratiques organisationnelles et managériales, en plus d'une adhésion totale de toutes les compositions de l'Etat (gouvernement, collectivités territoriales,

société civile, citoyens, ...) était nécessaire pour relever ce défi.

Toujours pour le contexte marocain, la pandémie du coronavirus (Covid 19) a laissé apparaître des déséquilibres au niveau des finances locales, en l'occurrence, la baisse des recettes fiscales qui ont empêché les collectivités territoriales à assurer leurs missions et honorer leurs engagements vis-à-vis des citoyens et des tiers. De ce fait, les gestionnaires des collectivités territoriales ainsi que les responsables centraux ont invité se sont attachés à plaider pour une gestion optimale des dépenses des CT en donnant la priorité aux dépenses obligatoires, notamment celles qui ont un fort impact économico-social afin de relever les défis du développement local. De même, le principe de solidarité a été appréhendé entre le gouvernement et les collectivités territoriales et inter collectivités pour faire face à cette crise sanitaire.

En conséquence, la gestion de cette crise a véhiculé plusieurs instances pour solliciter une gouvernance plus efficace et plus efficiente sur plusieurs niveaux. De même, cette donne a poussé les acteurs publics et territoriaux à réévaluer et revoir leurs systèmes de gestion afin de les rendre harmonieux et capables d'assurer le suivi de la performance et la gouvernance. Cette approche n'aurait comme effet qu'à développer leurs outils de gestion et préparer les autorités publiques et celles territoriales à faire face aux futurs cas de **« crise »** et **« d'urgences »** tout en acquérant une plus grande **« résilience »**. La démarche de décentralisation a été discutée avec acuité lors de cette période en s'interrogeant sur l'aptitude des collectivités territoriales à répondre pleinement et efficacement aux besoins des entreprises et des citoyens de leur territoire.

4.2.1- Méthodologie :

Dans un objectif de joindre la théorie à la pratique, on a mené une étude sur notre terrain de recherche. De ce fait, on a réalisé une étude auprès de 10 collectivités territoriales (communes urbaines, et préfectures) relevant de la région de Casa-Settat via un guide d'entretien qui contient 4 axes sur les différents angles de notre enquête. L'échantillon de dix collectivités territoriales a été appréhendés suite à une saturation des réponses collectées. De surcroit, le choix de la méthode de cas est justifié par notre vision de voir les différents cas d'application du système de contrôle de gestion dans différentes collectivités territoriales, de plus, on a opté pour la région de Casablanca -Settat car elle est la région la plus peuplé et représente l'axe central de l'économie et de l'industrie de Pays, comme elle englobe plusieurs préfectures et communes dans son territoire. Communément, les personnes interviewées sont des responsables et des cadres desdites collectivités territoriales, tandis que les temps des entretiens semi-directifs ont duré en moyenne 1h 15 minutes. Dans ce sillage, tandis que l'enquête n'a pas porté sur toutes les CT de la Région étudiée, nous pouvons dire que les résultats issus de l'échantillon étudié peuvent être étendus au reste des CT, vu que les pratiques de gestion et de management dans les collectivités territoriales sont similaires.

De même, ce qui renforce notre approche de généralisation des résultats aux autres CT de la Région, c'est le fait que lesdites collectivités territoriales sont régies par le même soubassement juridique, notamment, les nouvelles lois organiques n° 113-14 et 112-14, relatives, respectivement aux communes et préfectures et provinces ; de plus, ces entités publiques territoriales sont soumises aux mêmes textes réglementant les finances territoriales et la comptabilité publique territoriale.

Dans notre méthode de collecte des données, nous avions mis dans les guides d'entretien certaines questions fermées et d'autres ouvertes pour donner aux interviewés l'occasion de nous décortiquer davantage leurs réponses. Dans le préambule de chaque axe des 4 axes contenus dans le guide d'entretien, il y avait lieu de placer un préambule pour introduire les interviewés et mettre en lumière l'intérêt recherché à l'issue de cette enquête.

4.2.2- Discussion des résultats :

Après analyse et traitement des réponses recensés, les résultats soulevées mettent l'action sur les points suivants :

- ✓ **Les situations utilisées/diffusées :** Les collectivités territoriales étudiées adoptent des supports d'information afin d'exécuter les tâches et les missions ordinaires et présenter des rapports à la fin de chaque période, ces rapports montrent juste les missions réalisés et l'état d'avancement des autres missions en-cours, autrement dit, ces données sont données à titre d'information aux différentes parties prenantes, mais ne permettent pas de piloter les actions entreprises. De ce fait, l'ensemble des collectivités se trouvent contraintes d'instaurer un système de pilotage qui répond et donne une information claire et crédible aux différents utilisateurs des informations.

- ✓ **Le système du contrôle interne :** L'ensemble des collectivités territoriales étudiées ont répondu installer un système de contrôle interne selon un manuel de procédure et un guide d'application approprié. Toutefois, une bonne partie des répondants ont pointé le fait que ce mécanisme se limite à l'énumération des éléments à suivre pour exécuter une tâche conformément à la réglementation ne vigueur. De même, l'appropriation du système de contrôle interne ne se fait pas de la même manière des différents collaborateurs, vu l'absence des formations en la matière.

- ✓ **La cadence de publications des informations :** les informations publiées par ces structures sont tardives, chose qui empêche la prise des décisions opportunes en bon moment.

En outre, notre recherche fixait aussi comme élément de recherche la mise en exergue d'un état des lieux de l'appropriation du système du contrôle interne instauré au sein des collectivités territoriales. Notre enquête a permis de statuer sur l'importance de ce moyen de gestion dans la bonne conduite des actions publiques territoriales ; d'un d'autre côté, ledit système se trouve limité dans la quête de la performance dans la gestion de ces collectivités territoriales, élément qui interpelle ces dernières à se doter d'un système d'audit interne pour accompagner celui du contrôle interne dans la recherche accrue de des pratiques de la performance.

Au total, notre recherche nous a révélé le recours croissant aux outils de gestion pour la recherche de la performance dans les collectivités territoriales, cette donne qui rejoint les idées qu'on a déjà véhiculées au niveau de la revue de littérature, en l'occurrence l'adoption des principes de gestion préconisés par le Nouveau Management Public (NPM).

Conclusion

Force est de d'avouer que la performance des collectivités territoriales a scellé beaucoup d'encre de différents chercheurs de par le monde, notamment avec la nouvelle approche territoriale adoptée et les processus de décentralisation pratiqués par la majorité des pays. Cette dernière visant l'autonomie administrative et financière de ces CT dans la gestion de leurs choses locales. Le présent article a met l'accent sur le concept de la performance – évaluée par les principes d'efficacité, d'efficience et de rendement – tout en dressant un état des lieux de cet élément dans la sphère publique et le contexte territorial.

L'objectif de ce travail est d'étudier la contribution d'un système de contrôle de gestion dans la performance des collectivités territoriales, et ce, après avoir mettant ce concept dans son contexte théorique suite à l'avancement de certaines théoriques organisationnelles. In fine, on a pu constater l'importance et l'urgence d'instaurer un système d'information puissant, une stratégie de conduite de changement performante, un référentiel institutionnel normalisé et un bon système de pilotage pour hisser la performance des collectivités territoriales et surmonter les empêchements qu'elles rencontrent.

Dans ce sillage, les instances territoriales (locales) s'intéressaient auparavant aux respects des règles, en l'occurrence budgétaires, régissant les finances locales via la conformité aux textes réglementaires en matière de constatation des recettes et d'ordonnancement des dépenses tout privilégiant l'approche de gestion par les moyens. Pour le cas du Maroc, les collectivités territoriales utilisaient des systèmes de contrôle qui prévalent le reporting budgétaire en traçant les encaissements et les décaissements réalisés et leur respect aux règles mises en place. De plus, les élus territoriaux et les cadres gestionnaires ont été considérés, respectivement, comme des législateurs et des applicateurs et règes législatives. De ce fait, la conception traditionnelle éthique a laissée place à une nouvelle approche dite de rationalité, cette dernière visera une finalité économique avec plus de marges de manœuvre aux élus et aux gestionnaires dans l'exécution de leurs missions, chose qui peut être renforcé avec un système de contrôle de gestion performant.

Devant ces constats, Le mise en place d'un système de contrôle de gestion au sens large contribuera activement au renforcement de la performance des collectivités territoriales, surtout que ce système de management visera la conformité réglementaire et managériale, par le biais des processus de contrôle interne, de contrôle externe, d'audit et d'inspection le cas échéant.

De ce qui précède, on peut dire que ce nouveau management public a apporté des indéniables en matière de la performance organisationnelle dans le secteur public, les collectivités territoriales, é elles seules, seront interpellées à monter des actions d'efficacité et d'efficientes dans la gestion de leurs affaires territoriales. De ce fait, une attention particulière sera accordée aux inputs et outputs locaux, c'est-à-dire l'exigence d'une gestion rationnelle des charges avec la délivrance d'un service de qualité et optimal aux citoyens. Le contrôle de gestion jouera un rôle prépondérant dans cette politique car il permettra aux responsables locaux d'évaluer le coût de chaque action territoriale en amont et en aval, et ça va de soit pour l'évaluation du rendement desdites actions sur la santé financière des collectivités territoriales et le bien-être des citoyens.

En somme, le présent article nous a permis de se mettre dans le contexte des collectivités territoriales, et voir dans quelle mesure ces entités appréhendent et appliquent les outils de gestion dans leur quotidien, et comment ils peuvent s'appuyer sur ces outils et dépasser les répercussions néfastes du Covid-19. Toutefois, on a noté quelques limites lors de notre travail de recherche, surtout celles liées à la réponse et la réactivité de certains acteurs territoriaux vis-

à-vis de notre étude, de plus, on n'a pas pu avoir accès à plusieurs documents et sources documentaires dans certaines communes étudiées. Cependant, cet article peut contribuer et ouvrir les perspectives pour d'autres chercheurs afin d'étudier l'introduction du contrôle de gestion et son impact sur la gestion dans d'autres collectivités territoriales comme les préfectures, les provinces et les régions.

BIBLIOGRAPHIE :

- Amar, A. Et Berthier, L. (2007), « Le Nouveau Management Public : Avantages Et Limites », *Revue Gestion Et Management Publics*, Vol. 5, Pp. 1-14.

- Ansoff I., (1968), *Stratégie du développement de l'entreprise*, Hommes et Techniques.

- Andriof J. et Waddock S. (2017), Unfolding Stakeholder Engagement: Theory, Responsibility and Engagement, In book: Unfolding Stakeholder Thinking (pp.19-42)

- Bargain A. (2014), Les trajectoires de la comptabilité analytique dans les communes françaises : les cas d'Angers et de La Roche-sur-Yon, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Soutenue à Nantes, France.

- Borraz O. at al. (2020), Covid-19 : une crise organisationnelle, Éditeur : Presses de Sciences Po, 136 pages.

- Charpentier M. et Grandjean P., (1998), « Secteur public et contrôle de gestion – Pratiques, enjeux et limites », Éditions d'Organisation, Paris 1998, 394 pages

- Chevalier-Kuszla C. (1998), « La théorie de la structuration : vers une typologie des rôles du contrôle organisationnel », Revue de Gestion des Ressources Humaines, No. 26-27.

- Dent J. (1990), "Strategy, organization and control : some possibilités for accounting research", Accounting, Organisions and Society, n° 15, pp. 3-25.

- Donaldson, T. et Preston L. E., (1995), « Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications », The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1 (Jan., 1995), pp. 65-91

- Demeestere, R., (2005). « Le Contrôle De Gestion Dans Le Secteur Public. », *Lgdj*, Paris. 2ème Edition. 230 pages.

- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., Tinkler, J. (2006), « New Public Management Is Dead -Long Live Digital Era Governance », *Journal Of Public Administration Research And Theory*, 16 (3), Pp. 467 494.

- Dupuis, J. Et Guedon, M. J., (1987), « Droit Administratif », Poloitiques Et Management Public, Pp- 142-143.

- Freeman, R. E. (1984), « Strategic Management : A Stakeholder Approach », Harpercollins College Div ; edition, 276p.

- Goodpaster, K.E. (1991) Business Ethics and Stakeholder Analysis. Business Ethics Quarterly, 1, 53-73.

- Gow, J. I. et C. Dufour (2000). « Le nouveau management public est-il un paradigme? Cela a-t-il de l'importance? », Revue internationale de sciences administratives, vol. 66, no 4, p. 679-707.pp.191-219.

- Hood, C. et Dunleavy, P (1994) From Old Public Administration to New Public Management. Public Money and Management, 14, pp. 9-16

- Jensen M., Meckling W., "Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure", Journal of Financial Economics, 3, 1976, p. 305-360.

- Jones, T. M., (1995), The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 2 (Apr., 1995), pp. 404-437

- Langfield-Smith K. (1997), « Management Control Systems and Strategy: A Critical Review », Accounting Organizations and Society, Vol. 22, N° 2, p. 207-232.

- Laufer, R. et A. Burlaud, A. (1980), Management public, Gestion et Légitimité, collection «Gestion, systèmes et stratégies», pp. 364-366

- Le Guide De La Performance (2015), Direction Du Budget Du Ministère De L'economie Et Des Finances, Royaume Du Maroc.

- Lorino, P. (2003), « Méthodes et pratiques de la performance », Editions d'organisation, 536 pages.

- Laudon, K.C. and Traver, C.G. (2002) E-Commerce: Business, Technology, Society. Addison Wesley, Boston.

- Manga E. E., (2012), « Le contrôle de gestion dans les collectivités territoriales, une approche sociologique », Collection : Finances publiques, 434 pages

- Maurel, C. Et Al., (2014). « Characterization And Definition Of Public Performance: An Application To Local Government Authorities. », *Revue Gestion Et Management Public*. Vol.2, N°3, Pp. 23-44.

- Moumene, J. (2020), « le contrôle de gestion et la performance globale de l'administration publique marocaine », Journal of the Geopolitics and Geostrategic Intelligence, Vol.02, N° 4, pp. 76-88.

- Nafzaoui M. A. et Benfaida A. (2022) « Le contrôle de gestion face aux enjeux de pilotage de la performance publique (PPP) au Maroc », Revue Internationale du Chercheur « Volume 3: Numéro 1» pp: 91 -109

- Notat NN., (2007), "Une question centrale", Acteurs de l'Économie, dossier spécial performance, octobre 2007, p. 72

- Oulad Seghir, K., Gallouj N. (2012), « Pilotage De La Performance Des Collectivités Territoriales Au Maroc A L'ère De La Gestion Par Résultats : Proposition D'indicateurs Socioéconomiques ». Colloque International Sous Le Thème « Management De La Performance Des Organisations : Quelles Spécificités Et Quelles Pratiques ? », Encg-Tanger, 21-22 Juin 2012.

- Piraux A., (2012), L'administration wallonne, partenaire du redressement ? In M. Germain et R. Robaye (Eds.), L'État de la Wallonie 2011 : portrait d'un pays et de ses habitants, Institut Jules Destrée, Éditions Namuroises.

- Roussarie O., (1994), Les outils de contrôle de gestion utilisés dans les services publics urbains : observation et interprétation des pratiques, thèse de doctorat en sciences de gestion, Soutenue à Poitiers I.A.E., France.

- Spanou, C. (2003), « Abandonner Ou Renforcer L'état Wébérien ? », *Revue Française D'administration Publique*, 2003/1, Pp. 109-120.

- Urio, P. (*1998), « La gestion publique au service du marché », in M. HUFTY (éds), La pensée comptable : État, néolibéralisme, nouvelle gestion publique, PUF et Les nouveaux Cahiers de l'IUED, Paris et Genève, 91-124.*

- Wollmann H (2006): Staatsorganisation zwischen Territorial- und Funktionalprinzip im Ländervergleich – Varianten der Institutionalisierung auf der dezentral-lokalen Ebene. In: Bogumil J, Jann W and Nullmeier F (eds): Politik und Verwaltung. 37: pp. 424-452.

Zimmerman, J. L. et Watts, R. L. (1986), « Positive accounting theory », prentice-hall, 388 pag

GESTION AXEE SUR LES RESULTATS : NOTIONS DE BASE ET ENTRAVES DE SON INSTAURATION A L'ENCEINTE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE MAROCAINE

M. JEBOURI Badr

Doctorant
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Université Mohammed Premier OUJDA
Laboratoire Universitaire de Recherches en Instrumentation et Gestion des Organisations « LURIGOR
badr.jebouri@gmail.com

Pr. BOUAZZA MOHAMMED

Enseignant chercheur
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Université Mohammed Premier OUJDA
Laboratoire Universitaire de Recherches en Instrumentation et Gestion des Organisations « LURIGOR
bouazza.md@gmail.com

« Gestion axée sur les résultats : Notions de base et entraves de son instauration à l'enceinte de l'administration publique marocaine»

"Results-based management: Basic concepts and obstacles to its implementation in the Moroccan public administration"

Résumé: A l'encontre de l'approche classique de la gestion publique fondée sur le respect strict des procédures administratives et la préconisation des objectifs basés sur les moyens plutôt que les résultats, une nouvelle approche managerielle a vu le jour, dénommée la gestion axée sur les résultats, dont les fondements sont empruntés des pratiques exercées à la sphère du secteur privé. Le Maroc a ébauché une panoplie de mesures correctives ayant pour objet de soutenir les performance des prestations publiques à travers l'instauration d'une nouvelle gestion des deniers publics visant d'un côté l'optimisation de leur utilisation en toute transparence et d'autre coté, la consécration des principes de reddition des comptes et responsabilités en renforçant le rôle des institutions de contrôle. En conséquence, l'objectif de cet article est de mesurer le degré d'application de cette nouvelle approche managerielle au sein de l'administration publique marocaine et lever le voile sur les entraves de son instauration.

Mots clés : gestion axée sur les résultats, nouveau management publique, administration publique, marocaine, Performances des prestations publiques.

Abstract: In contrast to the traditional approach to public management based on strict compliance with administrative procedures and the promotion of objectives based on means rather than results, a new managerial approach has emerged, called results-based management, whose foundations are borrowed from private sector practices. Morocco has drafted a range of corrective measures aimed at supporting the performance of public services through the introduction of a new management of public funds aimed, on the one hand, at optimizing their use in full transparency and, on the other hand, at enshrining the principles of accountability and responsibility by strengthening the role of control institutions. Consequently, the objective of this article is to measure the degree of application of this new managerial approach within the Moroccan public administration and to raise the veil on the obstacles of its establishment.

Keywords: results-based management, new public management, public administration, Moroccan, performance of public services.

1. Introduction

Face aux défis multiples qui s'imposent, tels que : la satisfaction des besoins accrus des usagers, la pénurie des ressources ainsi que l'atteinte des objectifs prédéfinis conjointement par les bailleurs de fond et les bénéficiaires dans le but est de saisir les opportunités de financements des programmes/Projets, il était temps d'adopter une nouvelle approche de gestion publique, appelée la gestion axée sur les résultats. Cette dernière consiste à substituer le style de management axée sur les moyens par celui axée sur les performances en vue d'atteindre des objectifs préétablis. En effet, il s'agit d'un dispositif manageriel par objectif dont ses techniques sont empruntés des outils de gestion du secteur privé avant d'être utilisé dans la gestion publique par les organismes internationaux d'aide au développement dans la définition des cycles des programmes/ projets pour l'atteinte des résultats escomptés tels que : les huit objectifs du millénaire pour le développement instaurés par les états membres de l'ONU à l'an 2000, en vue de les vaincre en 2015, ou aussi les dix-sept Objectifs de développement durable (ODD) instaurés en 2015 en vue de les atteindre en 2030[1]. Son processus s'articule sur la planification, le suivi et l'évaluation des résultats, en adoptant les techniques du nouveau management public qui ont pour finalité l'efficience et l'efficacité d'emploi des deniers publics permettant, ainsi, à toute entité de respecter les dispositions réglementaires et améliorer ses performances tout en mettant les citoyens au centre de ses préoccupations.

Au Maroc, les prémices de la gestion axée sur les résultats ont apparu à partir des années 2000 moyennant la publication de la circulaire du premier Ministre N° 12/2001 du 25 décembre 2001 ayant pour objet l'adaptation de la programmation et de l'exécution du budget de l'Etat au cadre de la déconcentration dont les finalités sont : l'accentuation des performances des programmes publiques, la définition judicieuses des priorités des actions publiques concertées entre toutes les parties prenantes tout en mettant les besoins des citoyens au centre des préoccupations , l'amélioration du suivi de l'exécution des actions publiques, et l' évaluation rationnelle et objective des politiques publiques en dotant les dirigeants des outils prérequis. Par ailleurs, la dernière réforme constitutionnelle en 2011 a ancré de nouvelles approches de gestion fondées sur la transparence, la reddition des comptes, la redevabilité et la performance.

De surcroît, la promulgation de la nouvelle loi organique relative à la loi de finance 130-13 en 2015 est le résultat des incitations et recommandations des organismes internationaux d'aide au développement dans la perspective de moderniser les finances publiques, les orienter vers une gestion axée sur les résultats et renforcer le rôle du parlement en matière de contrôle et suivi de la gestion des deniers publics afin de stimuler les octrois de financement.

[1] UNDOC, (2015), Manuel pour Gestion Axée sur les Résultats et l'Agenda 2030 pour le développement durable, p.15.

L'objectif de ce papier est mettre l'accent sur les réalisations du maroc en matière de la gestion axée sur les résultats et lever le voile sur les entraves empêchant l'implémentation réussite de la dite approche. En vue d'aborder la problématique, il parait opportun d'ébaucher le travail par une revue littérature des fondements théoriques et conceptuels de la GAR, ensuite, mettre en relief les entraves de l'instauration réussite de ce concept tout en démontrant les réalisations de notre pays.

2. Fondements théoriques de l'approche de la gestion axée sur les résultats

2.1. Bref aperçu du concept de la gestion axée sur les résultats

Elle s'agit d'« une approche cyclique de gestion qui implique le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats, son objectif ultime est d'établir un lien entre les ressources affectées (crédits) et l'atteinte des résultats, afin d'obtenir une plus grande efficacité et efficience, une meilleure qualité de service, un accroissement de la transparence et de l'imputabilité dans la gestion publique », (Jobert, 2013).

Au vu de l'Agence Canadienne du Développement à l'international, Elle est définie comme « une méthode de gestion fondée sur le cycle de vie d'un programme ou d'un projet qui intègre les stratégies, les personnes, les ressources, les processus et les outils de mesure pour améliorer la prise de décision, la transparence et la reddition des comptes. Cette approche met l'accent sur l'atteinte des résultats, la mise en œuvre des mesures du rendement, l'apprentissage, l'adaptation ainsi que la production des rapports sur le rendement ». (Guide pratique de l'ACDI, 2016).

2.2. Principes de la GAR[2]

Les principes de la gestion axée sur les résultats peuvent être énumérés comme suit :

- Simplicité : une définition claire et appréhendée pour toutes les parties prenantes du système de programmation des projets et mesure des résultats escomptés.
- Logique causale : la mise en exergue des liens de cause à effet permettant d'atteindre le changement souhaité en déterminant les niveaux de résultats (intrants, activités, produits, résultats, impact) et les risques et hypothèses plausibles.
- Apprentissage par l'action : la Consécration des expériences antérieures afin d'améliorer les systèmes de production actuels.
- Méthodologie adaptable : une approche de planification flexible utile pour toute entité quel que soit son secteur de développement.
- Partenariat : Implication de toutes les parties prenantes dans le processus intégral du cycle de la gestion axée sur les résultats.
- Responsabilité/ Redevabilité : une définition claire des responsabilités de chaque partie prenante dans le cadre de la conception du projet afin de pouvoir atteindre les résultats préalablement définis ;

[2] Wone, I. Nedhirou, M. Tal Dia, A (2012).gestion axée sur les résultats et stratégies de développement sanitaire en Afrique S.F.S.P. | « Santé Publique », p.460

❖ la transparence : l'intégralité du processus de conception du projet, les responsabilités de chacun, et les indicateurs de performance qui en découlent doivent être claires pour toutes les parties prenantes.

2.3. Concepts clés de l'approche de la GAR

Tableau 1 : Référentiel des concepts liés à l'approche

Concept clé	Définition
Objectif	Un résultat final spécifique désiré ou attendu comme conséquence, du moins en partie, de renforcement des capacités auxquelles doit contribuer une intervention de développement.
Apports /Intrants	Les ressources financières, humaines, matérielles, technologiques, et d'informations utilisées dans les interventions développementales.
Activité	Opération ou démarche exécutée par une organisation qui mobilise des intrants pour produire des extrants.
Extrant	Produit ou service direct découlant des activités d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'un projet.
Indicateur de performance	Un indicateur de performance est une unité de mesure qui précise ce qui doit être mesuré selon une échelle ou une dimension. Il est qualitatif ou quantitatif permettant de mesurer une production ou un résultat, et évaluer la performance d'un programme ou d'un investissement.
Ligne de base	Des renseignements recueillis au début d'un projet ou programme. C'est le point de référence contre lequel des variations éventuelles du projet ou programme sont mesurées.
Cible	La valeur désirée de l'indicateur si le projet/programme réussit.
Chaîne des résultats	Description visuelle des rapports logiques illustrant les liens entre les intrants, les activités, les extrants et les résultats d'une politique, d'un programme ou d'un projet donné.
Moyen de vérification	La source d'information pour l'établissement de l'état de l'indicateur. Elle s'agit des : informations existantes, systèmes, enquêtes, études, évaluations. Ils ont pour but d'obtenir les informations pour mesurer le succès du projet/programme.
Evaluation	C'est le contrôle systématique et objectif d'un projet, d'un programme, d'une politique en cours ou complété (du moins en

	partie) au niveau de la conception, de la mise en œuvre et des résultats.
Hypothèses	les hypothèses constituent nos croyances (validées ou non) sur les conditions existantes pouvant affecter l'atteinte des résultats. Elles nous permettent également d'expliquer comment chaque niveau (du modèle logique) mènera au niveau suivant.
Suivi axé sur les résultats	C'est un processus continu de mesure des progrès vers des résultats immédiats, intermédiaires et ultimes en suivant les preuves de mouvement vers l'atteinte de cibles spécifiques et prédéterminées grâce à l'utilisation d'indicateurs. Le suivi axé sur les résultats peut fournir une rétroaction sur les progrès, ou leur absence, au personnel et aux décideurs qui peuvent alors utiliser cette information de diverses façons afin d'améliorer le rendement.

Source : La gestion axée sur les résultats appliquée aux programmes d'aide internationale » un guide pratique, 2e édition, 2016

3. Processus de gestion axée sur les résultats

On peut illustrer le processus comme suit :

Figure 1 : Cycle de vie d'un projet selon l'approche GAR



Source : UNDOC, (2015), Manuel pour Gestion Axée sur les Résultats et l'Agenda 2030 pour le développement durable.

A travers le schéma ci-dessus, il parait clair que la GAR est une approche de gestion fondée sur le cycle de vie d'un programme ou d'un projet. En premier lieu, on procède à une planification par l'élaboration de la vision et la définition du cadre de résultats. En deuxième lieu, on passe à l'exécution et contrôle des extrants dans le but d'atteindre les résultats souhaités. En dernier lieu, on boucle le processus par le Suivi et évaluation afin de permettre aux parties prenantes de tirer leçon des données probantes pour peaufiner la stratégie, la conception, et l'exécution. Tout le processus fait l'objet d'enregistrement dans un rapport et doit être communiqué à toutes les parties prenantes pour jauger le degré d'atteinte des résultats et les partager avec des autres gestionnaires afin de leurs faire bénéficier des expériences réussites et éviterai toute expérience fâcheuse éventuelle.

3.1. Planification pour le sui et évaluation du programme/Projet

Elle s'agit d'une analyse de la situation dans le cadre d'une approche participative englobant toutes les parties prenantes concernées afin d'identifier et comprendre le problème dans toutes ses dimensions et le contexte sous-jacent. En outre, elle permet d'identifier les manques de connaissances/informations et sélectionner le projet/programme le plus adapté. Enfin, Il est important d'identifier des collaborations éventuelles et profiter des enseignements et des données tirés d'initiatives semblables afin de déterminer les objectifs clés.

Elle permet de recueillir toutes informations relatives à la planification du programme et la définition de la vision du résultat pour faire ressortir l'arbre à problèmes qui consiste à identifier le problème principal, ses causes à effets, les relations entre les différents problèmes, et les diverses les solutions possibles.

3.1.1. Conception de la théorie de changement

Une théorie du changement est une méthode qui explique comment une intervention donnée ou un ensemble d'interventions sont censés conduire à un changement précis sur le plan du développement, grâce à une analyse des liens de cause à effet fondée sur les éléments de preuve existants[3].

En adoptant une démarche participative, elle définit les pistes de solutions pouvant remédier efficacement aux divers problèmes entravant l'évolution du projet et opter pour les meilleurs choix offerts, en prenant en considération les hypothèses et risques plausibles afin de pouvoir cadrer et valider toutes les étapes et garantir que la méthode optée participera au changement attendu. Elle prend en compte, également, l'effet d'apprentissage des expériences antérieures, de l'efficacité, de la faisabilité et des incertitudes, qui font partie de toute la chaine de changement.

3.1.2. Traduction de la théorie de changement en Cadre logique

Développée par Leon J. Rosenberg en 1969 au cabinet Practical Concepts pour la coopération américaine (USAID), l'approche du cadre logique est une méthode dite de Gestion Axée sur les Résultats (GAR) servant comme processus de conception, conduite, suivi et évaluation du projet afin de pouvoir atteindre l'objectif général moyennant des objectifs spécifiques. En ce sens, il permet d'assurer

[3] UNDG. (2015) théorie du changement note d'orientation complémentaire relative aux PNUAD, p.4

une harmonie entre différents niveaux de résultats, en partant de l'objectif suprême et faire ressortir progressivement les diverses composantes de la matrice. A cet effet, cette approche schématise sous forme de matrice de 4 lignes sur quatre colonnes toutes les informations phares d'un projet : objectifs, résultats, activités, hypothèses/risques, programmation, ressources. Il s'agit d'un tableau à double entrée, dont les données sont en interaction permanente. Tout d'abord, la phase préliminaire de conception du cadre logique du projet est de dresser un résumé explicite de la progression et la cohérence de la chaine logique du projet en mettant l'accent sur les risques plausibles (L'analyse des parties prenantes, L'analyse des problèmes, L'analyse des objectifs,L'analyse des stratégies). Ensuite, ces analyses font ressortir toutes les solutions éventuelles ayant pour finalité de contribuer à l'atteinte des objectifs et d'effectuer les choix les plus appropriés. La conception du tableau se bâti du haut en bas avant de le relire de bas en haut dans le but de s'assurer de la cohérence de la logique d'intervention. Enfin, Chaque degré doit permettre l'atteinte du niveau supérieur afin de construire le narratif qualitativement du changement escompté qui sera complété par des Indicateurs Objectivement Vérifiables quantitativement, et qualitativement par les moyens de leurs vérification associés en déterminant les hypothèses sous-jacentes définies comme les risques plausibles pouvant empêcher la réalisation des objectifs du niveau supérieur. Le narratif de la première colonne de la logique d'intervention se compose de quatre niveaux :

- Objectif global : Il concerne la contribution d'un projet ou plusieurs projets en interaction pour la réalisation d'un programme à long terme.
- Objectif spécifique : Il concerne le projet en lui-même en abordant la description de l'intervention escomptée. Toute chose égale à par ailleurs, chaque projet doit avoir un objectif unique afin de pouvoir cibler les activités et les résultats et éviter toute distraction à tous les niveaux de la logique d'intervention.
- Réalisations : Elles s'agissent des produits et services contribuant à l'atteinte de l'objectif spécifique, tels que (fourniture de biens, services, formations, constructions, etc.).
- Activités : Détermine l'ensemble des étapes à mettre en œuvre pour atteindre chaque réalisation.

Tableau 2 : Matrice du cadre logique

Hiérarchie des objectifs	**Indicateur d'impact**	**Sources de vérification**	**Hypothèses**
Finalité			

Objectif spécifique du projet sous objectifs spécifiques			
Réalisations (effets)			
Activités et moyens			

Source : Giovalucchi,F & Sardan, JPO (2009). Planification, gestion et politique dans l'aide au développement : le cadre logique, outil et miroir des développeurs. Armand Colin | « Revue Tiers Monde », p.385.

3.2. Suivi et évaluation du programme/Projet

3.2.1. Suivi d'exécution du projet

Le suivi est une partie intégrante du processus de la gestion axée sur les résultats au cours de la mise en œuvre du projet / programme en exploitant les données émanant de l'exercice du cadre logique sur les indicateurs et leurs analyse permettant à l'équipe d'évaluer les progrès et d'anticiper les contraintes plausibles et prendre les mesures les plus appropriées. Enfin, des instruments et outils permettant de servir cette mission comme le tableau de bord au tableur Excel ou des logiciels spécifiques. Cette étape peut fournir une vue d'ensemble du niveau d'évolution du projet / programme par rapport aux réalisations prévues pour chaque résultat et permet de déterminer la valeur de chaque indicateur.

3.2.2. Evaluation du projet

Elle s'agit d'une étape cruciale visant à mesurer les changements souhaités suite à la mise en œuvre du programme/ projet au profit des bénéficiaires déterminés. Elle permet de comparer les résultats réels du projet / programme par rapport aux résultats et objectifs prévus dans le cadre logique pour jauger les perspectives du projet / programme. De surcroît, cette étape mettra l'accent sur les lacunes, et prévoir les mesures correctives. Elle se diffère du suivi à travers le calendrier et l'objectif dans la mesure où le suivi est un exercice systématique et continu dans la gestion de projet / programme à travers l'exploitation des informations ressorties basées sur les indicateurs de l'intervention permettant de déterminer le niveau d'atteinte des résultats par la mise en place des activités, et l'utilisation des ressources allouées. Ainsi, le suivi est une évaluation des entrailles des projets/ programmes ayant pour objectif de mettre les actions sur les rails de la bonne voie et assurer aux parties prenantes une prise de décision rationnelle contribuant à l'amélioration de la conception et la mise en œuvre du projet/programme. En dernier, il convient de rappeler que cette phase a pour objectif d'approfondir les

connaissances en tirant les leçons de l'expérience suite à la mise en œuvre du processus intégral et les communiquant à l'ensemble des parties prenantes du cycle, puis de peaufiner la stratégie à mettre en place pour atteindre ou améliorer les résultats. En ce sens, il peut prendre forme d'un examen approfondi , ou à travers des réunions des membres concernés fréquemment afin d'analyser les forces et les faiblesses du projet / programme. En ce sens, on peut profiter des expériences réussites semblables qualifiées de l'efficacité et l'efficience, et éviterai les expériences échouées en documentant les leçons apprises et les partager avec tous les pairs.

3.3. Rapport de la gestion axée sur les résultats

La rédaction du rapport de la gestion axée sur les résultats permet de mettre en valeur le programme/projet en énonçant, périodiquement, les informations clés des activités, des rendements et des résultats réalisés d'une manière crédible, fiables, cohérente, succincte et équilibrée et les présenter à toutes les parties prenantes. En pratique, le rapport comprend globalement les données recueillies pour élucider les indicateurs mis en place dans le cadre logique du projet / programme afin de mettre l'accent sur le niveau d'atteinte des résultats escomptés du projet / programme. En outre, le rapport peut contenir en toute symbiose des données quantitatives et d'autres qualitatives pour appuyer et mettre en exergue les changements réalisés suite à la mise en œuvre du projet/programme. Des bonnes pratiques peuvent servir pour élaborer des Rapports sur les Progrès du Programme[4] :

- Définir des rappels automatiques de calendrier et des tâches pour vérifier et rendre compte des progrès ;
- Tenir des réunions régulières avec les responsables et les parties prenantes. Ce sont des occasions pour chaque groupe de faire un rapport sur ses propres observations et conclusions et de discuter de ce qui fonctionne et de ce qui ne l'est pas ;
- Les réunions déterminent le rendement et les résultats et créent des données permettant de faire des rapports, et peuvent servir d'instrument de rapport provisoire ;

4. Passer de la théorie à la pratique

4.1. Méthodologie de recherche

Pour aborder notre question de recherche et déceler les diverses entraves d'instauration de la gestion axée sur les résultats à l'enceinte de l'administration marocaine, nous avons adopté la recherche qualitative qui est choisi « lorsque l'objet de la recherche est donc un phénomène humain qui n'est pas d'essence

[4] Kirkpatrick, J. et Kirkpatrick, W. "Four Levels of Training Evaluation", p. 143.

scientifique …alors il est nécessaire de mettre en œuvre une stratégie de recherche ou une méthodologie qualitative » (Mucchielli, 1996, p.91). Particulièrement, elle s'agit d'une recherche qualitative exploratoire afin de prescrire les pistes d'améliorations et solutions permettant une implémentation réussite de cette approche au sein de l'administration publique marocaine, tout en mettant l'usager au centre des préoccupations majeures. Pour une collecte diversifiée des données et de creuser davantage, il parait opportun d'opter pour la triangulation méthodologique de la collecte des données définit comme « le fait d'appréhender un objet de recherche d'au moins deux points de vue différents » (Caillaud et Flick, 2016). De ce fait, nous avons combiné entre trois instruments qui sont : l'étude documentaire, entretiens semi-directifs et l'observation participante. En ce sens, nous avons dirigé des entretiens semi-directifs auprès des experts métiers, cadres en gestion du processus budgétaire et opérationnels dans la gestion des projets, mener des observations participantes sur le processus intégral de la mise en œuvre de certains projets étatiques et leurs évaluation ainsi l'étude et l'analyse des documents en la matière.

Tableau 3 : Réalisation de l'étude de cas

Outil de collecte des données	Nombre	Nature
tretien semi-directif	10 Entretiens	mes bien précis préparées à l'avance
ıde documentaire	15 Documents	Note circulaire, guides, colloques, études
servation participante	Au quotidien	Entretien avec les collaborateurs, comptes rendus

Source : Elaboré par nos soins.

En vue de traiter les données qualitatives issues, la méthode d'analyse du contenu est couramment la plus utilisée, « elle se définit comme une technique permettant l'examen méthodique, systématique, objectif et, à l'occasion, quantitatif du contenu de certains textes en vue d'en classer et d'en interpréter les éléments constitutifs, qui ne sont pas totalement accessibles à la lecture naïve » (Robert et Bouillaguet, 2007). Aussi, « c'est une méthode pour décrire systématiquement le sens de données qualitatives… Cette analyse procède en assignant les parties successives du matériel dans des catégories issues d'une trame de codage » (Schreier, 2014). En conséquence, elle consiste à retranscrire les données qualitatives, à se donner une grille d'analyse, à coder les informations recueillies et à les traiter.

En suivant la méthode précitée, la démarche poursuivie est prescrite dans les étapes suivantes :

- la retranscription pour la lecture du document à analyser qui va être faite de façon exhaustive ;
- Le codage pour la mise en évidence des sous-thèmes abordés ;
- la catégorisation pour l'organisation des thèmes qui vont surgir et leur classement ;
- L'inférence pour l'analyse interprétative des données.

A l'issue de la mise en œuvre des outils de collecte de données (Entretiens retranscrits, Etudes documentaires et observations), nous avons procéder à leurs analyses à travers un codage manuel d'éléments qualitatifs selon des axes qui seront présentés dans le paragraphe suivant.

4.2. Réalisations du maroc en matière de la gestion axée sur les résultats

A partir des années 90, le Maroc a entreprit une panoplie de réformes structurelles et

institutionnelles pour pallier aux déficits budgétaires et soutenir la croissance économique et sociale. En 2001, on a ébauché des mesures correctives du système budgétaire appuyé par les organismes internationaux d'aide au développement visant l'amélioration l'efficacité et l'efficience des financements alloués ainsi que les services publics rendus aux usagers de l'administration publique .Cette réforme s'est déroulée en trois temps :

4.2.1. Globalisation des crédits

Les fondements de cette approche ont été décrits dans la circulaire N°12/2001 du premier ministre ayant pour objet l'adaptation de la programmation et de l'exécution du budget de l'Etat. Au cadre de la déconcentration, elle procure aux gestionnaires publiques autant de marges de manœuvre dans la gestion des crédits qui leurs sont délégués en leur autorisant d'effectuer des virements entre les lignes budgétaires d'un même paragraphe sans le visa préalable du ministère d'Economie et des finances. En outre, la dite circulaire procurait aux gestionnaires publiques toutes les responsabilités de gestion des ressources humaines et matérielles mises à leur disposition dans le cadre d'un engagement mutuel entre l'administration centrale et les services déconcentrés tout en mettant l'accent sur les divers programmes/ projets qui seront mises en œuvres ainsi que les objectifs et indicateurs de performance sous-jacents afin de pouvoir procéder au suivi périodique des crédits alloués par la présentation des rapports et bilans d'activités.

4.2.2. Approche du Cadre de Dépenses à Moyens Termes (CDMT)

Au vu de la circulaire N°03/2007 du premier ministre, des nouvelles dispositions ont été pris en compte :

- Introduction de la dimension régionale dans la présentation du budget de l'Etat et faire ressortir les programmes actions sectoriels des différents régions du royaume ;
- Amélioration de la fluidité du circuit de la dépense publique à travers la mise en place progressive du système d'information de Gestion Intégrée des Dépenses « GID » permettant la réduction des délais éventuels de traitement du processus intégral de la dépense, et accéder instantanément à toute information souhaitée en vue prendre une décision judicieuse et faire ressortir toutes les difficultés éventuelles.
- Adaptation du contrôle de la dépense publique à la logique des résultats à travers l'allègement du contrôle à priori, le développement du contrôle modulé de la dépense et le renforcement de l'audit de gestion ;
- Instauration du cadre de dépenses à moyen terme (CDMT) servant comme un instrument de programmation budgétaire triennale glissante permettant de placer, à titre indicatif, le budget dans une perspective de trois ans.

4.2.3. Adoption de la loi organique des finances

La nouvelle constitution marocaine de 2011 a été marquée par la consécration de nouveaux principes régissant la gestion publique, à savoir la transparence, la responsabilisation des gestionnaires et la reddition des comptes. Dans ce sillage, le maroc à procéder à la réforme de la loi organique des finances en s'inspirant des nouvelles orientations constitutionnelles en mettant en place les prérequis

d'une gestion budgétaire axée sur les résultats par la consécration des mesures visant le renforcement de la cohérence des stratégies sectorielles et l'octroi d'une visibilité aux gestionnaires publics. Elle repose sur la programmation triennale glissante selon une répartition programmes/projet/actions en faisant ressortir les objectifs/ résultats et indicateurs de performance assignés. En outre, la nouvelle loi vient de renforcer la reddition des comptes par la réalisation d'audits de performances par l'inspection générale des finances et la présentation des rapports au parlement. De surcroît, la comptabilité d'exercice et la comptabilité analytique sont introduites pour mieux suivre les dépenses budgétaires. Enfin, le pouvoir du contrôle parlementaire est soutenu par son intégration dans tout le processus intégral de préparation de la loi de finances.

4.3. Cycle de la gestion axée sur les résultats au sens de la loi organique des finances[5]

4.3.1. Planification de la stratégie ministérielle et définition des programmes idoines

L'élaboration de la stratégie d'un ministère s'appuie sur l'analyse interne des forces et des faiblesses du secteur et celle externe (opportunités et menaces) de son environnement en vue de faire ressortir les axes stratégiques prioritaires en fonction des capacités de l'organisation et les parties prenantes tout en respectant le calendrier de leurs mises en œuvre afin d'organiser, accentuer son action et scruter les mécanismes de suivi et d'évaluation. De ce fait, la stratégie d'un ministère doit se décliner en des axes stratégiques exhaustifs dans le cadre d'une perspective à moyen terme (3 ans). A cet effet, elle doit être intelligible, succincte et cohérente avec la politique publique en question et Compatible avec les ressources financières mobilisables. Pour conquérir à la réalisation des axes stratégiques, il s'avère nécessaire de faire ressortir les programmes de politique publique et ceux de la fonction support qui, correspondent aux fonctions d'état-major et aux fonctions de gestion des moyens. En ce sens , un programme peut être définie comme « un ensemble cohérent de projets ou actions relevant d'un même département ministériel ou d'une même institution et auquel sont associés des objectifs définis en fonction des finalités d'intérêt Général ainsi que des indicateurs chiffrés permettant de mesurer les résultats escomptés » article 39 de la LOF.

4.3.2. Définition des objectifs et indicateurs de performance des programmes

Au vu de la LOF, chaque programme est assigné à un nombre limité d'objectifs permettant de mieux jauger le degré d'atteinte des résultats avoués. A cet effet, Ces derniers doivent être cohérents avec le contenu du programme, intelligibles pour toutes les parties prenantes, mesurables via des indicateurs de performance dans une échéance bien précise. De plus, la LOF a mis en exergue que les objectifs sous-jacents visant à assurer les conditions d'efficacité, d'efficience et de la qualité liée aux réalisations :

- ❖ Objectif d'efficacité socio-économique : Visant l'intérêt général du citoyen suite à la mise en œuvre des politiques publiques.
- ❖ Objectif d'efficience : met en relief le rapport les résultats obtenus au vu des ressources injectées.

[5] Ministère de l'Economie et des finances, Rabat. Direction du Budget. (2015). Guide de la performance. Portail de la LOLF : http://lof.finances.gov.ma/.

- Objectif de qualité de service : ayant pour vocation d'améliorer la qualité du service rendu à l'usager afin de le satisfaire.

De surcroît, chaque objectif est assigné à un ou plusieurs indicateurs mesurables permettant d'apprécier d'une manière exhaustive et objective le degré d'atteinte des résultats escomptés. Ces derniers sont sélectionnés en fonction de leur qualité, de leur spécification et des conditions d'acquisition des informations requises. En ce sens, Ils doivent être compréhensibles pour toutes les parties prenantes et présentant un lien logique avec l'objectif en question. Aussi, Ils peuvent être comparables dans le temps, afin de suivre l'évolution des résultats en fixant une valeur cible calée sur une année de référence. En vue de produire des indicateurs fiables, il s'avère opportun de privilégier leur production à partir des systèmes d'information tel que : les systèmes d'information E-budget installé auprès de tous les ordonnateurs de l'Etat qui permet l'élaboration de la fiche signalétique de chaque indicateur de performance tout en évitant son élaboration manuelle. Enfin, Un indicateur doit être répertorié afin de permettre sa vérification et son audit.

4.3.3. Suivi et évaluation des performances

Le suivi de la performance est une méthode de recueil et diagnostic des indicateurs de performance afin de jauger le degré de mise en œuvre des objectifs de performance. Il est basé sur une approche participative impliquant toutes les parties prenantes contribuant au processus de production et d'analyse leur attribuant la capacité de négociation des crédits budgétaires (celles des agents d'exécution, des chefs de service à tous les niveaux, des directeurs centraux ou de services déconcentrés, des unités statistiques, des inspections générales, des services d'étude, d'analyse et de stratégie, des services budgétaires et financiers, des Ministres, du Parlement) . Quant au dirigeant, les demandes d'octroi des crédits sont étayées par des indicateurs de résultats de performance. Du côté du bailleur de fond, il s'agit d'une garantie et assurance quant à la réalisation des objectifs précédemment annoncés.

A cela, on rajoute l'audit de performance et le contrôle de gestion pour chaque programme/ projet. Quant au premier, il est basé sur des normes généralement admises et des meilleures pratiques internationales afin de lever le voile sur les dysfonctionnements de gestion et émettre des pistes d'amélioration possibles. Concernant le deuxième volet, il permet de suivre le processus de production d'une manière systématique tout en améliorant les performances en échangeant par catégorie de tableaux de bord et de comptes rendus à tous les niveaux de responsabilités.

L'évaluation consiste à mesurer l'impact suite à la mise en œuvre de la politique publique déclinée en axes stratégique et programmes sous-jacents permettant de réaliser les objectifs assignés en terme d'efficience, d'efficacité, et de qualité de service. Plusieurs techniques peuvent être envisagées en la matière, telles que : l'observation d'un comportement de la population avant et après la mise en œuvre du programme ; Enquête auprès d'un échantillon de personnes ayant vécu la mise en œuvre du

programme (rétrospectif) ; Entretiens individuels ou collectifs, etc. Enfin, l'évaluation peut se mener en interne à travers des instances dédiées pour cette mission relevant de l'administration en elle-même et celle en externe au niveau politique commandité par le Parlement ou par des cabinets extérieurs spécialisés ou alors être confiées à la cour des comptes.

4.3.4. Rapport et documents relevant de la gestion axée sur les résultats

Il s'agit principalement du projet de Performance (PdP) dédié pour la préparation de la loi de finances et le rapport de Performance (RdP) élaboré par les ministères sectoriels sous la responsabilité du responsable du programme dans le cadre de la loi de règlement relative à la loi de finances. Le Projet de performance soumis au commissions parlementaires procurées pour mettre en exergue une comparaison entre les prévisions du PLF N+1 et les LF N et (N-1), lever le voile sur les axes stratégiques choisis, fixe les objectifs concertés et les indicateurs de performance sous-jacents ainsi que leurs méthodes de construction. Quant au rapport de performance, il met en relief les réalisations dans le cadre de l'exercice budgétaire en question.

5. Résultats et discussions

L'objectif de cette partie est de réfléchir sur les réalisations du maroc en matière de la gestion axée sur les résultats en les comparants aux pratiques évoquées dans les littératures abordant le dit-sujet et jugées bien réputées et appliquer la méthodologie de recherche suscitée afin de déceler les diverses entraves d'instauration de cette approche à l'enceinte de l'administration publique marocaine. En effet, les apports du maroc en la matière ne concernent globalement que la gestion budgétaire axée sur les résultats et non pas une gestion axée sur les résultats dans son cadre globale, demeurant une approche pluridisciplinaire englobant le volet des ressources humaines qui demeure la clé de réussite de tout projet, d'où la nécessité d'une réforme en profondeur de la gestion des compétences fondée sur l'évaluation des gestionnaires publics selon la logique du rendement tout en enracinant chez eux la culture d'une gestion axée sur les résultats au lieu de celle basée sur les moyens, ainsi qu'une modernisation globale de toutes les fonctions de l'administration publique. Certes qu'un ensemble des guides ont été émises par la direction du budget relevant du Ministère d'Economie et des finances pour la mise en place de la GAR à l'enceinte des entités publiques mais ils doivent être accompagnés par des formations action sachant que cette approche est considérée comme un état d'esprit des gestionnaires publiques dont leurs qualifications et compétences peuvent dans certains cas être éloignées du domaine des sciences de gestion tels que : Médecin Directeur d'un Centre Hospitalier, Ingénieur en génie civile directeur d'une académie, Professeur en médecine doyen d'une faculté, etc.

L'instauration de la loi organique des finances 2015 dont les objectifs suprêmes sont la consécration auprès des gestionnaires publiques, des principes de la réédition des comptes et la redevabilité est venu tardivement et n'a pas pu accompagner la démarrage de la reforme axée sur la performance lancé à partir de l'année 2001.En effet, elle a remodelé les règles de la gestion des finances publiques en se basant

sur l'implémentation des objectifs et indicateurs de performance à chaque programme/projet élaborés sous l'égide des responsables des programmes qui sont tenus de les soumettre au moment de l'élaboration des projets de performances et rapports de performances tout en mettant en question sur le degré de fiabilité des résultats présentés du moment qu'elle ne sont pas certifiés par une instance de contrôle externe permettant de valider les données avancées. Dans le même sillage, le guide de performance émis par la direction du budget pour clarifier le processus de la gestion axée sur les résultats au sens de la loi organique des finances a recommandé de produire les indicateurs de performances via un système d'information et non pas d'une manière manuelle, or nombreuses entités publiques ne disposent pas d'un parc informatique répondant à ce besoin et d'un système d'information financier et comptable permettant de générer des indicateurs fiables, tels que le Système GID qui n'est pas encore instauré auprès de certains établissements publiques.

De surcroît, certaines obstacles peuvent ralentir l'implémentation de cette approche tels que la bureaucratie administrative entravant l'administration publique marocaine de suivre les évolutions connues à l'échelle international, les pratiques de corruption, le manque de transparence, la prévalence de pratiques managériales axées sur la maximisation des dépenses, la non-continuité des actions publiques et poursuite des objectifs des politiques et programmes publics suite au changement de l'équipe gouvernementale.

L'instauration de l'approche de la gestion axée sur les résultats au sein de l'administration publique doit être accompagnée par la mise en place des organes et instances compétents auxquels sera confié le rôle d'audit de gestion et consulting en la matière. En ce sens, le poids a été mis davantage sur le volet externe en consolidant l'audit de performance réalisé par l'Inspection Générale des Finances, la Cour de Comptes, et aussi du rôle du parlement dans l'évaluation des politiques publiques par la loi de règlement, or les évaluations internes accaparées par les fonctions de contrôle de gestion et de l'audit interne ont été marginalisés et qui doivent être renforcées au niveau des entités publiques maitres d'ouvrage des projets.

De plus, l'objectif ultime derrière l'instauration de cette approche à l'enceinte des entités publiques est de créer un changement souhaité au profit de l'usager et citoyen, qui doit être bien impliqué à la définition des politiques publiques afin de pouvoir lui satisfaire le maximum possible. En ce sens, un ensemble de projets/ programmes sont élaborés et mise en œuvre à des fins diverses autres que celles du citoyen. Donc, un diagnostic au préalable approfondie de l'environnement interne et externe est extrêmement incontournable permettant de dégager les enjeux et les menaces tout en identifiant les soucis de l'usager. Au niveau opérationnel, tout projet proposé doit être construit d'une manière méthodique et rigoureuse en se basant sur la conception de sa théorie de chargement et son cadre logique à priori afin de pouvoir le cerner dans toutes ses dimensions et éviter toute sorte de réflexion de maximisation de consommation des crédits budgétaires alloués, qui eux même doivent être analysés en se basant sur les méthodes suscitées avant leurs visa et octrois. En ce sens, L'élaboration des contrats-objectifs entre toutes les parties prenantes parait utile afin de pouvoir évaluer le degré d'atteinte des

objectifs assignés aux gestionnaires en se basant sur des indicateurs de performance mentionnés dans les clauses des contrats. Par ailleurs, la nouvelle organique des finances a introduit certes la notion de performance sans définir les mesures stimulantes ou coercitives prises à l'encontre des entités publiques, et notamment leurs responsables des programmes, qui ont pu atteindre les objectifs assignées et ceux qui ont échoués. Dans ce sens, on peut instaurer une politique de récompense des méritants permettant de motiver les gestionnaires publics vers la réalisation des objectifs qui leur sont assignés et de lutter contre les mauvais comportements tels que la corruption et le détournement des fonds publics et booster chez les dirigeants une compétitivité rude couronnée par la satisfaction des soucis des usagers . S'agissant du contrôle d'exécution du projet, les efforts doivent être redoublés en matière de pilotage du projet à travers le suivi systématique de sa progression et la prise des décisions judicieuses au moment de son exécution tout en confrontant les divers risques plausibles sous-jacents et pouvoir évaluer à la fin son impact sur le moyen terme et le long terme. Enfin, Les résultats obtenus doivent faire l'objet d'enregistrement dans des rapports, non seulement communiqués aux diverses parties prenantes, mais ils doivent servir comme un référentiel des expériences passées afin de pouvoir profiter de l'effet d'apprentissage des expériences futures similaires.

Enfin, les dispositions l'article 39 de loi organique des finances 2015 stipule qu' « Un programme est un ensemble cohérent de projets ou actions relevant d'un même département ministériel ou d'une même institution et auquel sont associés des objectifs définis en fonction des finalités d'intérêt général ainsi que des indicateurs chiffrés permettant de mesurer les résultats escomptés et faisant l'objet d'une évaluation qui vise à s'assurer des conditions d'efficacité, d'efficience et de qualité liées aux réalisations ». De ce fait, les objectifs associés à chaque projet doivent satisfaire juste les trois conditions d'efficacité, d'efficience et de qualité liées aux réalisations, or l'aspect de rentabilité du projet est négligé alors qu'il s'avère incontournable dans la mesure où il procure à l'entité publique le droit de collecter des ressources pouvant servir à l'entretien du projet lui-même ou à son expansion et son développement.

6. Conclusion

En guise de cette analyse, il parait clair que l'implémentation réussite de cette approche est basée sur une démarche participative qui intègre toutes les parties prenantes (Politiciens, dirigeants, citoyens). Certes que le maroc a entreprit nombreuses mesures correctives en vue de la mise en place de cette approche, mais elles se sont concentrées plutôt sur la partie budgétaire, or la GAR est un processus multidimensionnelle dont le facteur humain joue l'élément essentiel pour son instauration globale au sein de l'administration publique marocaine et réaliser les objectifs concertés. Ainsi, toute l'importance réside dans le capital humain qui demeure le facteur majeur de réussite de toute entité quel que soit les défis existants. De ce fait, les efforts doivent être redoublés dans la formation action des compétences en matière de conception, suivi et évaluation des projets et motivation des dirigeants selon une politique de récompenses sur la base de rendement tout en œuvrant pour éradiquer toute sorte de pratique néfaste

nuisant à cette approche en vue de satisfaire les attentes du citoyen.

Pour réussir davantage l'instauration de la GAR, on ne peut omettre l'approche du Nouveau management public basé sur trois grands principes : la désagrégation, la concurrence et l'incitation. Tout d'abord, la désagrégation vise d'alléger les degrés hiérarchiques en éclatant l'administration centrale en entités autonomes chargées du volet opérationnel tout en gardant le pilotage, coordination, et cohérence sous la responsabilité du sommet stratégique afin d'éviter toute redondance d'agence et discordance des missions proches et manque de lisibilité de l'action publique (Piraux, 2012a ; Feltesse et Brique, 2009). Ensuite, l'implémentation réussite du principe de concurrence au sein des entités publiques tout en améliorant le rapport qualité/prix des services rendus. Enfin, l'incitation comme système de motivation et de récompense basé sur des performances spécifiques et sur le rendement.

Bibliographie

- ACDI, (1999).La Gestion axée sur les résultats à l'ACDI : Guide d'introduction aux concepts et aux principes.
- Banque Mondiale, O. C. D. E. (2007). Les Bonnes pratiques émergentes pour une gestion axée sur les résultats de développement: document de référence. Paris, OCDE.».
- Bouckaert, G. (2005). Un nouvel examen de la mesure de la performance dans le secteur public. Télescope. Revue d'Analyse Comparée en Administration Publique.
- Boumkhaled, M., Lkhoyaali, B., & El Halaissi, M. . (2018). La gestion axée sur les résultats (GAR) au Maroc : une lecture critique. Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit.
- Canisius Kamanzi, P. Lapointe, P & Dembélé. M. (2019). La mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats au Québec : entre l'optimisme des directions d'établissement et le scepticisme des enseignants Swiss Journal of Sociology.
- Chochoy,N & Besancon, E. (2019). Mesurer l'impact de l'innovation sociale : quelles perspectives en dehors de la théorie du changement ? Association RECMA.
- Giovalucchi,F & Sardan, JPO (2009). planification, gestion et politique dans l'aide au développement : le cadre logique, outil et miroir des développeurs. Armand Colin | « Revue Tiers Monde ».
- Haddad, M. (2011). Avantages et opportunités de l'utilisation de la Gestion Axée sur les Résultats. Direction du Budget, Ministère de l'Economie et des Finances, Rabat.
- Jobert.S, (2013) Gestion axée sur les résultats, logique et instrumentation, ENAP, Québec.
- LAFRAM, N & LAMALEM,A. (2021) La gestion axée sur les résultats dans l'administration publique marocaine : Quels apports ?. Revue Internationale du Chercheur.
- Loi organique N°130-13 relative à la loi de finances.
- Mazouz, B. (2008). La gestion intégrée par résultats: concevoir et gérer autrement la performance dans l'administration publique. Les Presses de l'Université du Québec, 2008.
- Ministère de l'Economie et des finances, Rabat. Direction du Budget. (2015). Guide de construction des programmes Budgétaires. Portail de la LOLF : http://lof.finances.gov.ma/.

- Ministère de l'Economie et des finances, Rabat. Direction du Budget. (2015). Guide de la nomenclaure Budgétaire Marocaine. Portail de la LOLF : http://lof.finances.gov.ma/.
- Ministère de l'Economie et des finances, Rabat. Direction du Budget. (2015). Guide de la performance. Portail de la LOLF : http://lof.finances.gov.ma/.
- Ministère de l'Economie et des finances, Rabat. Direction du Budget. (2022). recueil des programmes - objectifs indicateurs - sous indicateurs. Portail de la LOLF : http://lof.finances.gov.ma/.
- OCDE, (2014). « Mesure et gestion axée sur les résultats dans le domaine de la coopération pour le développement. Une revue des difficultés et pratiques chez les membres et observateurs du CAD ».
- Primature du Gouvernement. (2001). Circulaire N°12/2001 du Premier Ministre. Adaptation de la programmation et de l'exécution du budget de l'Etat au cadre de la déconcentration.
- Primature du Gouvernement. (2007). Circulaire N°03/2007 du Premier Ministre. Elaboration du Cadre de Dépenses à Moyens Terme (CDMT).
- Secrétariat Général du Gouvernement. 2011. La constitution de 2011. Direction de l'imprimerie Officielle Edition 2011.
- Thiétart, R. A. (2014). Méthodes de recherche en management. Dunod, Paris.
- UNDG. (2015) théorie du changement note d'orientation complémentaire relative aux PNUAD.
- UNDOC, (2015), Manuel pour Gestion Axée sur les Résultats et l'Agenda 2030 pour le développement durable.
- Van Haeperen, B. (2012). que sont les principes du new public management devenus ? Le cas de l'administration régionale wallonne. De Boeck Supérieur. Revue Reflets et perspectives de la vie économique.
- Wone, I. Nedhirou, M. Tal Dia, A (2012).gestion axée sur les résultats et stratégies de développement sanitaire en Afrique S.F.S.P. | « Santé Publique ».

LA CONTRIBUTION DES PRINCIPES DU DEVELOPPEMENT DURABLE (DD) AU RENFORCEMENT DE LA RESILIENCE DES ENTREPRISES : CAS DE DECATHLON.

Zineb Belmehdi
Doctorante en Sciences de Gestion
bmzineb17@gmail.com-
Université Hassan II, Laboratoire PRISME de l'Ecole Supérieure de Technologie (EST), Casablanca, Maroc.

Latifa Hamdani
Professeur chercheur
latifa.hamdani@hotmail.fr
Université Hassan II, Laboratoire PRISME de l'Ecole Supérieure de Technologie (EST), Casablanca, Maroc.

La contribution des principes du Développement Durable (DD) au renforcement de la résilience des entreprises : cas de Decathlon.

Résumé de l'article :

Dans un environnement en perpétuel évolution marqué par l'accroissement des crises économique, financière, sociale et environnementale, l'équilibre de l'entreprise pourra être facilement bouleversé, et mettre en danger sa pérennité d'où l'importance de mettre en place des pratiques managériales qui permettent d'assurer la stabilité et la durabilité de l'entreprise. C'est dans ce cadre que s'inscrit cet article dont l'objectif est d'étudier la contribution des principes du Développement Durable (DD) au renforcement de la résilience des entreprises. En effet, depuis quelques années les concepts de développement durable et de résilience sont devenus des sujets de discussion croissants en raison de leur apport important sur les entreprises notamment dans la gestion des crises. C'est sur la base de l'étude d'un cas que sera appréhendé l'impact de l'engagement des entreprises dans une démarche de DD sur la résilience après avoir passé en revue la littérature portant sur ses deux concepts.

Mots clés : Développement durable, résilience, gestion de crise, entreprise, parties prenantes.

Abstract of the article :

In a constantly changing environment marked by increasing economic, financial, social and environmental crises, the company's balance can easily be disrupted and put its sustainability at risk. Hence the importance of developing and implementing management practices that guarantee stability and ensure the company's sustainability. It is within this framework that this article is written, the objective of which is to study the contribution of the principles of Sustainable Development (SD) to the strengthening of the resilience of companies. Indeed, in recent years the concepts of sustainable development and resilience have become subjects of increasing discussion in the field of development because of their important contribution to companies, particularly in crisis management. According to a case study, the impact of corporate engagement in a SD approach on resilience will be addressed after reviewing the literature on these two concepts.

Key words: Sustainable development, resilience, crisis management, business, stakeholders.

Introduction

Les entreprises font partie d'un système ouvert. Elles ne peuvent pas survivre sans tenir compte de l'environnement auquel elles font partie, qui est caractérisé par l'incertitude et surtout de l'instabilité. En effet, les entreprises doivent répondre à de nouvelles exigences d'ordre économiques, sociales et environnementales, qui repose sur les principes du développement durable qui consiste à répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Ce développement implique donc la prise en compte des aspects économiques, sociaux et environnementaux dans la gestion des entreprises. Cependant, les entreprises sont également confrontées à des chocs internes ou externes, tels que des crises économiques, des catastrophes naturelles, des conflits sociaux, qui peuvent mettre en péril leur pérennité. Dans ce contexte, la résilience organisationnelle devient un enjeu majeur pour les entreprises. Selon Gilly et al., (2014)[1], la résilience organisationnelle est la capacité d'une organisation à surmonter un choc interne ou externe et à revenir à un état stable. Ainsi, les dommages provoqués par les chocs nous montrent que les entreprises ont besoin de moyens et de solutions pour fortifier leur résilience, afin de faire face à d'éventuels événements, pouvant être néfaste à leur survie. D'où l'importance qu'elles soient en mesure de dépasser tout aléas avec le moins de dégâts possible et d'assurer leur pérennité. En combinant le développement durable et la résilience dans leurs stratégies, les entreprises peuvent mieux gérer les risques et les opportunités liés aux défis économiques et environnementaux à venir.

Ainsi, la contribution du développement durable à la résilience de l'entreprise devient un sujet de recherche pertinent. En effet, le développement durable peut offrir des solutions pour renforcer la résilience des entreprises face aux différents chocs auxquels elles sont confrontées. Pour cela, cette recherche a pour objectif d'étudier l'impact du Développement durable sur le renforcement de la résilience des entreprises, en se référant à une revue de littérature et une étude de cas traitant ce lien. Ainsi, la problématique de notre recherche consiste à répondre à la question la suivante : ***Comment le développement durable contribue-il au renforcement de la résilience de l'entreprise ?***

Pour répondre à cette question, le présent article traite le sujet en 3 parties. La première est consacrée à la définition du développement durable et ses différents enjeux théoriques. La deuxième partie est dédiée à mettre en perspective le concept de la résilience. Finalement, la dernière partie vis à analyser le lien DD-Résilience.

1. Le développement durable

La notion du Développement durable a fait l'objet de nombreuse interrogations et débats. Le Développement durable est défini selon le rapport « Notre avenir à tous » émis par la commission de Brutland en 1987 comme étant : « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la possibilité, pour les générations à venir, de pouvoir*

[1] 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.

répondre à leur propres besoins » CMED[2]. Depuis le développement durable a été introduit comme un sujet Macroéconomique lors des différentes conférences mondiales organisées. On peut citer parmi les plus importants événements l'Agenda 21 en 1992 un programme d'action pour le développement durable adopté lors de la Conférence des Nations unies sur l'environnement et le développement (CNUED) à Rio de Janeiro qui vise à encourager les gouvernements, les entreprises et les citoyens pour atteindre une coopération internationale pour le développement durable en se concentrant sur des domaines tels que la lutte contre la pauvreté, la gestion durable des ressources naturelles et la promotion de modes de consommation durables[3] , lors de cet évènement la définition suivante a été adoptée : «*Le développement durable est un processus de changement dans lequel l'exploitation des ressources, l'orientation des investissements, l'orientation du développement technologique et l'évolution institutionnelle sont en harmonie et renforcent le potentiel présent et futur de répondre aux besoins et aux aspirations humaines*»[4]. Sans oublier les différentes COP (Conférence des parties) organisées chaque année depuis 1995 qui ont comme objectif de réunir les pays du monde entier pour décider collectivement et se mettre d'accord sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) émises et sur les mesures à prendre pour limiter le réchauffement climatique. La commission européenne a défini en 2011 le développement durable comme : « *Le développement durable est un mode de développement qui permet de répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs, en assurant un équilibre entre la croissance économique, la protection de l'environnement et le progrès social*»[5] En 2015, un plan d'action a été mis en place par les Nations unies, appelé Objectifs de développement durable (OOD) qui comprennent 17 objectifs interdépendants et universels dans le but de répondre aux défis mondiaux actuels, tels que la pauvreté, les inégalités sociales et économiques, la dégradation de l'environnement et les changements climatiques[6].

De ce fait, plusieurs théories et modèles du développement durable ont vu le jour, on peut les grouper en deux catégories Macro-économique et Micro-économique. Les théories macro-économiques ont contribué à orienter les politiques et les pratiques environnementales telle que la théorie de la justice environnementale de Robert Bullard (1990)[7] qui soutient que les populations les plus pauvres et les plus vulnérables sont souvent les plus touchées par les impacts négatifs de l'environnement (la pollution de l'air, de l'eau…etc). Robert Bullard a proposé des politiques pour assurer une distribution équitable des avantages et des coûts environnementaux. Donella Meadows (1999)[8] a mis en place la théorie des systèmes basée sur la compréhension des systèmes complexes et

[2] CMED. (1987). Notre avenir à tous », trad. frse, Ed. du Fleuve, Montréal, 1989. Drucker,
[3] Nations unies. (1992). Agenda 21. https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf
[4] Organisation des Nations unies. (1992). Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement
[5] Commission européenne. (2011). Une stratégie renouvelée de l'UE pour 2011-2014 en faveur de la responsabilité sociale des entreprises, du développement durable et de la transparence.
[6] Nations unies. (2015). Objectifs de développement durable.
[7] Bullard, R. D. (1990). Dumping in Dixie: Race, Class, and Environmental Quality. Westview Press
[8] Meadows, D. H. (1999). Leverage Points: Places to Intervene in a System. The Sustainability Institute.

interconnectés de la planète. Elle a proposé un modèle en boucle de rétroaction pour expliquer comment les actions humaines peuvent affecter l'environnement et comment cela peut entraîner des conséquences inattendues. Il convient d'évoquer aussi la théorie de l'économie écologique d'Herman Daly (2004)[9]. Cette théorie soutient que l'économie doit être conçue de manière à minimiser les impacts environnementaux négatifs, plutôt que de se concentrer uniquement sur la croissance économique. Il a également créé le concept de "décroissance soutenable" pour expliquer comment la consommation et la production doivent être maintenues à des niveaux soutenables pour l'environnement. La théorie du développement durable intégré de Ignacy Sachs (1993)[10] propose une approche holistique du développement durable qui prend en compte les aspects économiques, sociaux et environnementaux. Ignacy Sachs a également proposé le concept de "développement zéro émissions" pour expliquer comment l'économie peut continuer à croître sans nuire à l'environnement.

Ce n'est qu'à partir des années 90 que de nombreux théoriciens et experts se sont penché sur l'engagement des entreprises dans les principes du développement durable, autrement dit, comment ces dernières peuvent-elles contribuer au DD et à sa mise en œuvre. Nous pouvons aborder la théorie de Elkington J (1994) [11] qui épouse le même point de vu que Ignac Sachs et qui encourage les entreprises à prendre en compte non seulement leurs bénéfices économiques, mais également leur impacts sociaux et environnement en proposant le concept de "triple bottom line" appelé en français "les trois piliers du développement durable". Ce concept a ensuite été plus approfondi par Elkington J (1997)[12] en suggérant un cadre d'évaluation de la durabilité pour les entreprises. Lors de la même année, Stuart Hart (1997)[13] a introduit le concept de "stratégies durables", qui implique la création d'avantages concurrentiels, tels que la réduction des coûts, l'amélioration de l'image de marque, la fidélisation des clients, la différenciation des produits et l'accès à de nouveaux marchés, en utilisant des pratiques durables. Dans la même réflexion on retrouve les auteurs Michael Porter et Claas van der Linde (1995)[14] qui ont apporté dans leurs recherches que les entreprises peuvent améliorer leur compétitivité en adoptant des pratiques environnementales durables. Stefan Schaltegger et Marcus Wagner (2011)[15] ont proposé une nouvelle perspective sur l'entrepreneuriat durable, en se concentrant sur l'innovation et les interactions entre les différentes catégories de durabilité.

La littérature autour du concept du développement durable est très riche rendant difficile l'aboutissement à une définition standard. Mais qui a connu une forte évolution aux fils des années jusqu'à son introduction comme un atout de business.

---

[9] Daly, H. (2004). Beyond Growth: The Economics of Sustainable Development. Beacon Press.
[10] Sachs, I. (1993). Eco-development: The sustainability of the Periphery. Zed Books.
[11] Elkington, J. (1994) - "Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business"
[12] Elkington, J. (1997) - "Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business"
[13] Hart, S. (1997) - "Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World"
[14] Porter, M.E., & van der Linde, C. (1995) - "Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship"
[15] Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011) - "Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Innovation: Categories and Interactions"

2. La résilience

Tout comme le développement durable, la résilience demeure un sujet d'une grande préoccupation. Les entreprises doivent face à un environnement en perpétuel changement, aujourd'hui les chercheurs et praticiens cherchent à proposer des pratiques managériales innovantes aux entreprises afin de surmonter les crises. L'étymologie du terme résilience vient du mot latin Resilio qui veut dire « rebondir, sauter en arrière »Ce concept a été en premier lieu introduit en physique, où la résilience physique mesure la capacité d'un objet à retrouver son état initial après un choc ou une pression continue,[16] on peut ajouter à cela la définition du dictionnaire Le Robert (2009) [17]qui la définit comme étant « *Le rapport de l'énergie cinétique absorbée nécessaire pour provoquer la rupture d'un métal, à la surface de la section brisée. La résilience, qui s'exprime en joules par cm², caractérise la résistance au choc* ». Les premiers tests de résilience en physique ont été menés par Georges Charpy en 1901 en procédant à un essai de résistance des aciers à un choc qui a permis de les renforcer à fin d'éviter tout éventuels accidents liés à leur fragilité. Petit à petit le concept a été introduit en psychologie, en 1995 par Mangham et al.[18] qui l'ont défini comme « L'aptitude des individus et des systèmes (les familles, les groupes, et les collectivités) à vaincre l'adversité ou une situation de risque ». Le neurologue et psychiatre Cyrulnik (1998)[19] interprète l'étymologie du mot comme un rebond vers un nouvel équilibre lorsqu'il définit la résilience comme « non pas ressauter à la même place comme si rien ne s'était passé, mais ressauter un petit peu à côté pour continuer d'avancer ». En écologie, le concept a vu le jour depuis bien longtemps, et s'est plus largement développé avec l'émergence du développement durable. La définition la plus utiliser est celle de Holling (1973)[20], il définit la résilience comme «la mesure de la perturbation extérieure (comme les catastrophes naturelles) que peut subir un écosystème sans changer d'état qualitativement ». Quant au Stockholm Resilience Center [21], il précise que la résilience peut être assimilée au temps de retour à l'équilibre d'un système, ou à la vitesse nécessaire pour revenir à l'état antérieur.

En entreprise, on parle de résilience organisationnelle qui existe depuis les années 1990. Mais ce n'est que lors des récents événements bouleversants telle que : la guerre en Ukraine, le covid-19, les crises financières à répétition ou les attentats du 11 septembre etc que ce concept a connu un engouement dans les discours et opinion publique. Dès lors la résilience organisationnelle a été développée par Kathleen M. Sutcliffe et Timothy J.

[16] Mathieu J.-P. (1991), Dictionnaire de physique, Paris, Masson, 567p.
[17] Dictionnaire Le Robert (2009)
[18] Mangham, C, McGrath, P., Reid, G., & Stewart, M. (1995). Resiliency in communities project. Atlantic Health Promotion Research Centre. Consulte le 23 mai 2009, tire de http://www.ahprc.dal.ca/Resiliency.html.
[19] Cyrulnik, B. (1998). Ces enfants qui tiennent le coup (pp. 13-16). Paris : Hommes et perspectives
[20] Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. Annual Review of Ecology and Systematics, Vol. 4, pp. 1-24.
[21] Stockholm Resilience Centre. (2009). Resilience dictionary. Stockholm Resilience Centre. Consulte le 4 avril 2009, tire de

Vogus (2003)[22] , dans leur article les auteurs ont proposé un cadre théorique pour comprendre les capacités clés nécessaires pour renforcer la résilience organisationnelle face aux perturbations et aux crises. Ils ont souligné l'importance de la sensibilisation aux risques, de la diversification, de la redondance et de la flexibilité pour aider les organisations à se préparer, à s'adapter et à se rétablir après une perturbation. Cette théorie est devenue une référence importante pour la recherche et la pratique en matière de gestion de crise et de résilience organisationnelle. Une autre contribution importante à cette théorie est la théorie de la résilience stratégique, développée par J. Roberto-Moya et J. Palacios-Marqués (2017)[23], où ils proposent un cadre en quatre étapes pour renforcer la résilience organisationnelle : La première étape consiste en la gestion des risques, qui implique l'identification et l'évaluation des risques auxquels l'organisation est exposée. Cette étape permet à l'organisation de prendre des mesures préventives pour réduire la probabilité et l'impact des risques. La deuxième étape est l'adaptation stratégique, qui consiste à développer des stratégies flexibles et adaptables pour répondre aux changements de l'environnement de l'organisation. Cette étape permet à l'organisation de s'ajuster aux changements et de rester compétitive. La troisième étape est la préparation aux crises, qui consiste à élaborer des plans d'urgence et à former les employés pour faire face aux situations de crise. Cette étape permet à l'organisation de réagir rapidement et efficacement en cas de crise. Enfin, la quatrième étape est la rénovation de la structure organisationnelle, qui consiste à repenser la structure de l'organisation pour s'adapter aux changements de l'environnement et aux nouvelles exigences. Cette étape permet à l'organisation de se renouveler et de s'adapter aux nouvelles réalités.

On peut distinguer deux approches de la résilience organisationnelle, la première est une approche conservatrice qui considère la résilience un état de retours à l'état originale, et d'adaptation après avoir subis un choc. Selon Pike et al. (2010)[24], la résilience organisationnelle revient à la capacité de résister face aux turbulences imprévues de l'environnement. Dans le même contexte Ortiz de Mandojana et Bansal (2016)[25] définissent la résilience comme la capacité de l'entreprise à repérer et rectifier les inclinaisons inadéquates et à aider les entreprises à faire face aux turbulences qu'elles peuvent rencontrer pour ainsi assurer un business durable. La deuxième approche, considère la résilience comme une capacité d'anticipation qu'un organisme dois avoir, face aux différents aléas d'un environnement incertain. Cette notion d'anticipation apparait seulement dans le concept de la résilience organisationnelle et a été introduit par Madni (2007)[26] qui définit la résilience comme la capacité d'anticipé une perturbation, d'y

[22] Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. Administrative Science Quarterly, 48(2), 165-195. https://doi.org/10.2307/3556658

[23] Roberto-Moya, J., & Palacios-Marqués, D. (2017). Strategic Resilience: A New Perspective in Organizational Management. Journal of Organizational Change Management, 30(8), 1312-1325. doi: 10.1108/JOCM-05-2017-0133

[24] Pike, A., Dawley, S., & Tomaney, J. (2010). Resilience, adaptation and adaptability. Cambridge journal of regions, economy and society, 3(1), 59-70.

[25] Ortiz-de-Mandojana, Natalia, and Pratima Bansal. 2016. The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. Strategic Management Journal 37: 1615–1631.

[26] Madni, A. M. (2007). Designing for Resilience. ISTILectures Notes on Advanced Topics in Systems Engineering.

résister en s'adaptant, et de se rétablir en retrouvant le plus possible l'état d'avant la perturbation. Ajoutant à cela la théorie élaborer par Madni et John (2009)[27]caractérisant la résilience organisationnelle via 4 axes : éviter les perturbations (anticipation), résister aux perturbations, s'adapter et de se relever.
Ainsi, la résilience est un concept qui avec le temps est devenu polysémique et intégrateur qui possède différentes dimensions : physique, écologique, psychologique, et organisationnelle.

3. La contribution du développement durable au renforcement de la résilience des entreprises

La résilience et le développement durable sont deux concepts étroitement liés. Ils sont tous les deux axés sur la capacité des systèmes à faire face aux défis et à s'adapter aux changements tout en maintenant leur activité et leur durabilité à long terme.
Le développement durable peut aider les entreprises à devenir plus résilientes et ceci par la mise en place de pratiques et des stratégies durables qui permettent de faire face aux défis économiques, sociaux et environnementaux.
En effet, Selon Huang et al. (2020)[28], les dommages causés par les crises peuvent entrainer une série de conséquences pour l'économie, notamment une forte baisse de la demande, une perturbation de la chaîne d'approvisionnement, une restriction, voire une suspension des opérations ce qui met l'avenir des entreprises en danger. Les entreprises sont confrontées à la nécessité de résister aux perturbations économiques et d'innover des solutions pour garantir leur stabilité. Dans cette optique, l'intégration du développement durable est une stratégie qui peut renforcer la résilience des entreprises. Selon Bansal et DesJardine (2014)[29] les entreprises doivent adopter une approche de développement durable pour répondre aux défis environnementaux et sociaux actuels. Ils suggèrent que cette approche peut aider les entreprises à renforcer leur résilience en créant des systèmes plus résistants aux perturbations environnementales et économiques.
L'adoption de pratiques durables peut avoir un impact significatif sur la résilience des entreprises, en favorisant la gestion efficace de leurs ressources et en utilisant des ressources durables qui économisent l'énergie et réduisent les émissions de gaz et de déchets. En effet, l'utilisation de ressources durables permet non seulement de réduire l'impact environnemental des entreprises, mais également de réduire les coûts et d'augmenter leur rentabilité, ce qui assure leur durabilité à long terme (Lepoutre & Heene, 2006)[30]. En outre, les entreprises durables peuvent s'adapter rapidement aux évolutions du marché en encourageant l'innovation et la recherche de nouvelles pratiques

[27] Madni, A. M., & Jackson, S. (2009). Towards a conceptual Framework for Resilience Engineering. IEEE Systems Journal, Vol. 3, No. 2, pp. 181-191.
[28] 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.
[29] Bansal, P., & DesJardine, M. R. (2014). Business sustainability: It is about time. Strategic Organization, 12(1), 70-78.
[30] Lepoutre, J., & Heene, A. (2006). Investigating the impact of firm characteristics on the perception of the stakeholder salience principle in Belgium. Journal of Business Ethics, 69(4), 375-388

et de nouvelles technologies plus compétitives. Cela peut avoir un impact positif sur la durabilité et la capacité de résilience de l'entreprise (Fombrun & Shanley, 1990)[31]. Les entreprises durables sont également mieux préparées à faire face aux risques environnementaux, sociaux et économiques. En adoptant des pratiques socialement responsables, les entreprises peuvent réduire leurs impacts négatifs et cela peut les aider à rétablir des relations de confiance avec leurs parties prenantes, telles que les employés, les clients et la communauté locale. Cela peut également améliorer leur image et leur réputation (Carroll, 1991)[32]. En somme, le développement durable peut contribuer à la résilience des entreprises en favorisant la gestion efficace de leurs ressources, en utilisant des ressources durables et en adoptant des pratiques socialement responsables. Cela peut aider les entreprises à réduire leurs impacts négatifs, à améliorer leur image et leur réputation, à s'adapter aux évolutions du marché et à faire face aux risques environnementaux, sociaux et économiques.

Pour au mieux comprendre le lien entre ces deux concepts, nous allons nous pencher sur l'étude de cas d'une entreprise opérant dans le secteur de la distribution d'articles de sport, et est connue pour son engagement en faveur du développement durable et a mis en place de nombreuses initiatives pour réduire son impact environnemental et social de ses activités, par exemple l'entreprise a organisé des événements sportifs durables, tels que la Journée Mondiale de l'Environnement, où elle a invité les participants à ramasser les déchets tout en pratiquant du sport[33]. Elle a également mis en place des programmes de récupération de matériaux pour ses produits et a lancé une gamme de produits éco-conçus pour réduire l'impact environnemental de sa production. Cependant, la pandémie Covid-19 toutes les entreprises ont été soumis à des défis sans précédent, y compris pour l'organisation qui fera l'objet de notre étude, dans ce contexte, il est intéressant d'examiner comment l'entreprise a utilisé son engagement en faveur du développement durable pour renforcer sa résilience face à cette crise. Pour ce faire, nous allons nous basé sur la théorie de la "triple bottom line" d'Elkington pour faire notre analyse.

Initiative 1 : *Production de masques anti-Covid*

Lors du début de la pandémie de Covid-19, l'entreprise a lancé une initiative pour produire des masques anti-Covid à partir de tissus destinés à l'incinération. Cette action a permis de répondre aux besoins urgents de la société en matière de protection contre la Covid-19, tout en évitant le gaspillage de matériaux et en réduisant l'impact environnemental de l'entreprise. Selon les données partagées, cette initiative a permis de produire près de 5 millions de masques réutilisables et lavables à partir de tissus qui auraient normalement été incinérés. Cette action s'inscrit dans la logique de la "triple bottom line" d'Elkington[34], qui considère que les entreprises doivent créer de la valeur

[31] Fombrun, C. J., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. Academy of Management Journal, 33(2), 233-258

[32] Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons, 34(4), 39-48.

[33] Decathlon Maroc. (2022). Notre engagement développement durable.

[34] Elkington, J. (1997) - "Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business".

pour la société tout en réduisant leur impact environnemental et en augmentant leur rentabilité financière. En s'engageant dans cette initiative, l'entreprise étudier a non seulement répondu aux besoins de la société en matière de protection contre la Covid-19, mais elle a également renforcé son image de marque.

Initiative 2 : *Don de casques de scuba diving "Easy Breath"*

Dans la même période, l'entreprise a pris l'initiative de répondre à la pénurie de masques d'oxygène en faisant don de casques de scuba diving Easybreath aux hôpitaux pour une utilisation en réanimation pendant la pandémie de Covid-19, cette initiative a permis de fournir plus de 30 000 casques Easybreath aux hôpitaux. Cette action de responsabilité sociale d'entreprise de Decathlon a permis de répondre à un besoin urgent de la société en fournissant des équipements médicaux vitaux pendant la pandémie de Covid-19. De plus, elle a renforcé la réputation de l'entreprise en matière de responsabilité sociale. Selon la théorie de la responsabilité sociale des entreprises de Carroll (1991)[35], cette initiative s'inscrit dans la catégorie de la responsabilité philanthropique, qui consiste à contribuer au bien-être de la société par des dons et des actions charitables.

Ajoutons à cela que suite à ces initiatives, l'entreprise a également eu un impact positif sur la perception des consommateurs envers elle. En effet, selon une étude menée par le cabinet de conseil en stratégie Boston Consulting Group (BCG)[36], les consommateurs sont de plus en plus sensibles aux engagements environnementaux et sociaux des entreprises, et ils sont prêts à payer davantage pour des produits provenant d'entreprises responsables.

Ainsi, il est indéniable que l'intégration du développement durable est une stratégie qui peut renforcer la résilience des entreprises face aux perturbations économiques et environnementales. Cette conclusion est soutenue par les études de Huang et al. (2020)[37] et Bansal et DesJardine (2014)[38]. En s'appuyant sur la théorie de la "triple bottom line" d'Elkington[39], l'étude de cas présentée dans cet article a permis de montrer que les entreprises peuvent utiliser leur engagement en faveur du développement durable pour renforcer leur résilience face à des crises, Les initiatives de l'entreprise étudiée, telles que la production de masques anti-Covid et le don de casques de scuba diving Easybreath, ont non seulement permis de répondre aux besoins urgents de la société, mais ont également renforcé la réputation de l'entreprise en matière de responsabilité sociale.

En conclusion, la capacité d'une entreprise à faire face aux crises est conditionnée par sa

[35] Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. Business Horizons, 34(4), 39-48. doi: 10.1016/0007-6813(91)90005-G

[36] BCG. (2021). L'étude de la demande des consommateurs pour la durabilité. [Rapport]. Boston Consulting Group. https://www.bcg.com/publications/2021/survey-of-consumer-demand-for-sustainability.

[37] Huang, K., Chen, Y., Wang, Q., & Dong, X. (2020). Corporate social responsibility and firm resilience to environmental disruptions: Evidence from Chinese manufacturing firms. Sustainability, 12(12), 5081. https://doi.org/10.3390/su12125081

[38] Bansal, P., & DesJardine, M. R. (2014). Business sustainability: It is about time. Strategic Organization, 12(1), 70-78. https://doi.org/10.1177/1476127013517249

[39] Elkington, J. (1998). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. Capstone Publishing.

performance, ce qui est essentiel pour sa survie. Pour atteindre à la fois ses objectifs sociaux et économiques, il est recommandé de trouver un facteur Développement Durable.

Conclusion

La résilience et le développement durable en entreprise sont étroitement liées car elles visent toutes les deux à assurer la pérennité et la viabilité à long terme de l'entreprise. Le développement durable, se concentre sur la façon dont l'entreprise peut opérer de manière équitable et durable pour les générations actuelles et futures, en prenant en compte les aspects économiques, sociaux et environnementaux de son activité. La résilience d'une entreprise, quant à elle, se réfère à sa capacité à faire face aux perturbations, aux incertitudes, aux crises et aux risques, ainsi qu'à s'adapter et à rebondir plus rapidement. Ensemble, la résilience et le développement durable aident les entreprises à se préparer et à faire face aux défis futurs, tout en garantissant leur viabilité et leur stabilité à long terme. Par exemple, en adoptant des pratiques durables, une entreprise peut minimiser les risques environnementaux et sociaux et, par conséquent, renforcer sa résilience face aux perturbations futurs. En résumé, la résilience et le développement durable en entreprise sont deux concepts complémentaires qui travaillent ensemble pour assurer la viabilité à long terme de l'entreprise et protéger ses intérêts à la fois internes et externes

Bibliographie

Bansal, P., & DesJardine, M. R. (2014). Business sustainability: It is about time. Strategic Organization, 12(1), 70-78.

BCG. (2021). L'étude de la demande des consommateurs pour la durabilité. [Rapport]. Boston Consulting Group. https://www.bcg.com/publications/2021/survey-of-consumer-demand-for-sustainability.

Bullard, R. D. (1990). Dumping in Dixie: Race, Class, and Environmental Quality. Westview Press.

Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. Business Horizons, 34(4), 39-48. doi: 10.1016/0007-6813(91)90005-G

Commission européenne. (2011). Une stratégie renouvelée de l'UE pour 2011-2014 en faveur de la responsabilité sociale des entreprises, du développement durable et de la transparence

CMED. (1987). Notre avenir à tous », trad. frse, Ed. du Fleuve, Montréal, 1989. Drucker,

Cyrulnik, B. (1998). Ces enfants qui tiennent le coup (pp. 13-16). Paris : Hommes et perspectives.

Daly, H. (2004). Beyond Growth: The Economics of Sustainable Development. Beacon Press.

Decathlon Maroc. (2022). Notre engagement développement durable. Récupéré sur https://www.decathlon.ma/content/182-notre-engagement-developpement-durable.

Dictionnaire Le Robert (2009).

Elkington, J. (1994) - "Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business".

Elkington, J. (1997) - "Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business".

Elkington, J. (1998). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. Capstone Publishing

Fombrun, C. J., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. Academy of Management Journal, 33(2), 233-258

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.

Hart, S. (1997) - "Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World".

Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. Annual Review of Ecology and Systematics, Vol. 4, pp. 1-24.

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.

Lepoutre, J., & Heene, A. (2006). Investigating the impact of firm characteristics on the perception of the stakeholder salience principle in Belgium. Journal of Business Ethics, 69(4), 375-388

Madni, A. M. (2007). Designing for Resilience. ISTILectures Notes on Advanced Topics in Systems Engineering.
Madni, A. M., & Jackson, S. (2009). Towards a conceptual Framework for Resilience Engineering. IEEE Systems Journal, Vol. 3, No. 2, pp. 181-191.
Mangham, C, McGrath, P., Reid, G., & Stewart, M. (1995). Resiliency in communities project. Atlantic Health Promotion Research Centre. Consulte le 23 mai 2009, tire de http://www.ahprc.dal.ca/Resiliency.html.
Mathieu J.-P. (1991), Dictionnaire de physique, Paris, Masson, 567p.
Meadows, D. H. (1999). Leverage Points: Places to Intervene in a System. The Sustainability Institute.
Najjar, W. and Gaudiot, J.-L. (1990) Network Resilience: A Measure of Network Fault Tolerance. IEEE Transactions on Computers, 39. No. 2, pp, 174-181.
Nations unies. (1992). Agenda 21. https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf
Organisation des Nations unies. (1992). Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement.
Ortiz-de-Mandojana, Natalia, and Pratima Bansal. 2016. The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. Strategic Management Journal 37: 1615–1631.
Pike, A., Dawley, S., & Tomaney, J. (2010). Resilience, adaptation and adaptability. Cambridge journal of regions, economy and society, 3(1), 59-70.
Porter, M.E., & van der Linde, C. (1995) - "Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship".
Roberto-Moya, J., & Palacios-Marqués, D. (2017). Strategic Resilience: A New Perspective in Organizational Management. Journal of Organizational Change Management, 30(8), 1312-1325. doi: 10.1108/JOCM-05-2017-0133
Sachs, I. (1993). Eco-development: The sustainability of the Periphery. Zed Books.
Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011) - "Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Innovation: Categories and Interactions".
Stockholm Resilience Centre. (2009). Resilience dictionary. Stockholm Resilience Centre. Consulte le 4 avril 2009.
Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. Administrative Science Quarterly, 48(2), 165-195. https://doi.org/10.2307/3556658

RESILIENCE ACTIVE ET RSE, LA RECETTE VICTORIEUSE CONTRE LE COVID-19 POUR LES PMEs : RESILIENCE ORGANISATIONNELLE ET CRISE, STRATEGIES MAROCAINES RESILIENTES.

AMIFI HIBA ALLAH

Doctorante au laboratoire Pluridisciplinaire de Recherche en Ingénierie Sociale et Management des Entreprises (PRISME), L'Ecole Supérieure de Technologie de Casablanca (ESTC) faculté des sciences juridiques, économiques et sociales-Ain chok, Université Hassan II de Casablanca Maroc

hibaallah.amifi-etu@etu.univh2c.ma

Résilience active et RSE, la recette victorieuse contre le covid-19 pour les PMEs : Résilience organisationnelle et crise, stratégies marocaines résilientes.

RESUME

Les institutions sont souvent soumises à des événements qui ont des répercussions négatives considérables sur leurs performances.

La résolution des conflits et la prévention de la corruption sont des aspects fondamentaux de la résilience, une approche qui vise à renforcer les performances d'une organisation en cas de crise. L'épidémie de virus de la grippe aviaire, en raison de ses effets nuisibles, a entraîné la naissance d'un réseau d'information sur la grippe aviaire et sur les maladies infectieuses ce qui a créé le défi pour les entreprises de développer leur résilience en rebondissant et en se remettant en question, en rebondissant et en se montrant créatives pour transformer une threat en opportunité et en agilité.

Alors que la traversée des crises est un défi typique pour les organisations, face à la crise du Covid-19, des PME ont acquis, en un temps record, une aptitude stratégique à la résilience afin d'assurer leur pérennité.

Dans cet article, nous faisons le point sur la résilience organisationnelle en tant que facteur clé de la maîtrise des crises, ainsi que sur les notions de résilience, de typologie et de catalyseur de cette stratégie de résilience en faisons appel au concept de RSE.

Nous faisons donc le rapprochement entre cette question et la crise sanitaire COVID-19 afin d'être en mesure de surmonter cette dernière et de faire en sorte que l'organisation devienne flexible pour revenir à son état initial. En outre, nous mettons en exergue, dans le cadre du contexte marocain, la question de la résilience des autorités et des organisations de la société civile, et de leur capacité à faire face à la crise et la rendre comme une pédale d'accélérateur de la résilience dans la quête de la durabilité.

Sans oublier que la crise du virus ou ce qu'on peut appeler en un autre sens le post COVID-19 l'année dernière, une pression croissante s'est exercée sur l'économie marocaine en raison de la superposition de chocs d'approvisionnement : une sévère pénurie de nourriture couplée à une envolée des prix des produits de base qui a alimenté l'inflation.

Les mots clés : résilience-gestion de crise-résilience organisationnelle-envolée des prix-RSE

Abstract:

Institutions are often subjected to events that have a significant negative impact on their performance.

Conflict resolution and prevention of corruption are fundamental aspects of resilience, an approach that aims to strengthen an organization's performance in a crisis. . The outbreak of the avian flu virus, because of its harmful effects, led to the birth of an information network on avian flu and infectious diseases, which created the challenge for companies to build resilience by bouncing back and challenging themselves, bouncing back and getting creative to turn a threat into an opportunity and agility.

While navigating crises is a typical challenge for organizations, in the face of the Covid-19 crisis, SMEs have developed strategic resilience skills in record time to ensure their sustainability.

In this article, we review organizational resilience as a key factor in crisis management, as well as the notions of resilience, typology and catalyst of this resilience strategy by using the concept of CSR.

We therefore relate this issue to the COVID-19 health crisis in order to be able to overcome the latter and to ensure that the organization becomes flexible to return to its initial state. In addition, we highlight, in the context of Morocco, the issue of the resilience of authorities and civil society organizations, and their ability to cope with the crisis and make it as an accelerator pedal of resilience in the quest for sustainability.

Without forgetting that the virus crisis or what can be called in another sense the post COVID-19 last year, increasing pressure was exerted on the Moroccan economy due to the superposition of supply shocks: a severe food shortage coupled with soaring commodity prices that fueled inflation.

Keywords: resilience-crisis management-organizational resilience-price surge-RSE

INTRODUCTION

Le monde a été confronté à une épidémie sanitaire sans précédent, inédite dans l'histoire moderne. Le Coronavirus, qui a essaimé dans le monde entier. En peu de mois, la quasi-totalité des pays ont été affectés, si bien que les autorités ont mis en place des barrages au niveau national et régional, des mesures de restriction de la mobilité des personnes, des mandats.

Dans ce cadre de tension et de difficultés, la résilience des organisations semble être une piste essentielle puisqu'elle constitue un domaine de recherche qui combine à la fois les aspects organisationnels et managériaux traditionnels mais également les enjeux sociaux, économiques et de gouvernance des pays.

Ce terme est initialement né dans le domaine de la conduite de la gestion de crise. Il renvoie en réalité à la volonté et à la résistance d'une organisation à prévenir et à affronter une crise ou à revenir à un stade de stabilisation à la suite d'une atteinte[1] Elle désigne par ailleurs la propension à réagir face à un événement inattendu[2].C'est enfin une aptitude à la restitution[3].

« Evénement à faible risque et à fort impact » (Lloyd Smith, 2020), Les scientifiques ont voulu expliciter à la double fois la teneur de ces effets et la démarche des organismes pour réagir et maîtriser ces diverses manifestations en vue de maintenir leur performance et éviter le fléchissement et la faillite.

En vue de saisir le potentiel de la résilience organisationnelle comme instrument de gestion de crise, en ce qui concerne plus particulièrement le COVID-19 au Maroc, nous nous proposons d'apporter des éléments de réponse à la problématique suivante : **Quelle est la construction et le déploiement de la résilience organisationnelle en temps de crise et comment la RSE fait elle partie de cette résilience ?**

La première partie de l'article est dédiée à une revue de littérature transversale sur la RSE, la résilience organisationnelle et les capacités dynamiques. La deuxième partie concernera La résilience organisationnelle à l'ère de la crise sanitaire du Covid-19.La troisième partie précise le cas de la résilience dans la nouvelle crise des prix.

I. RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE, Management des crises et RSE :

De nombreuses définitions de la résilience organisationnelle insistent sur l'importance d'identifier au préalable un état de crise (Koninckx G. et Teneau G., 2010 ; Roberts KH, 1994 ; Widalsky A., 1988, in Somers S., 2009 ; Lengnick-Hall CA et Beck TE, 2003). Cette section approfondira la signification d'une situation de crise dans une organisation, y compris ses traits distinctifs, ainsi que les procédures impliquées dans la gestion de crise. Ensuite, nous explorerons le concept de résilience organisationnelle, ses facteurs déterminants et comment il sert d'outil crucial pour surmonter les crises ainsi que la notion de responsabilité sociétale des entreprises et son rôle dans la résilience organisationnelle.

[1] (Hollnagel, 2006 in Altintas et Royer, 2009)
[2] (Bégin et Chabaud, 2010).
[3] (Hamel, G., & Välikangas, 2003).

1. LA NOTION DE RESILIENCE ORGANISATIONNELLE

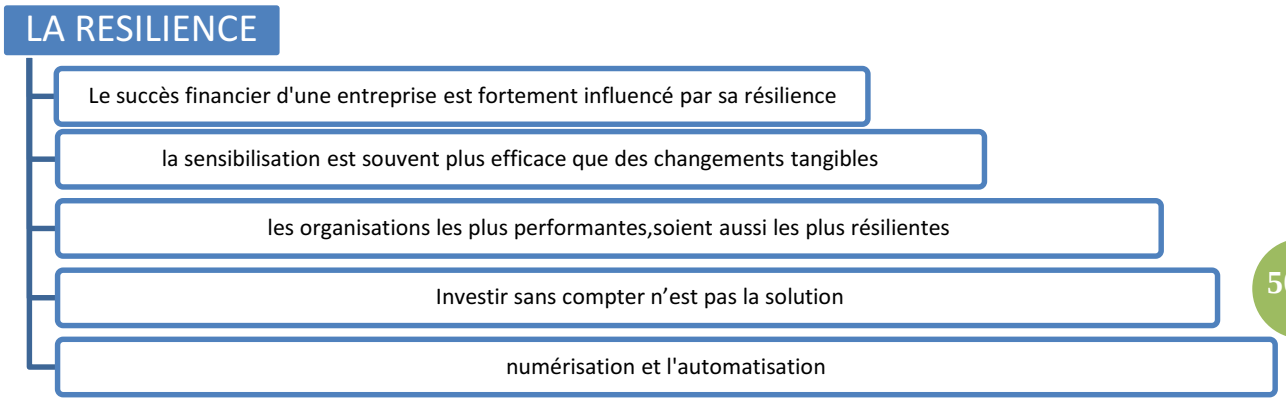


Figure 2la bonne résilience

La résilience comme une qualité intrinsèque de l'individu, qui lui permet de dépasser sa souffrance, d'apprendre de ses expériences douloureuses et de devenir plus fort.[4]
Entreprendre un processus de reconstruction de soi, d'affirmation et d'indépendance, voire de revanche face aux mauvais coups de la vie, ce qu'elle appelle la résilience entrepreneuriale.[5]
Au cours des deux dernières décennies, les chercheurs ont manifesté un immense intérêt pour la résilience organisationnelle. Selon Duchek (2020), il n'y a pas d'accord sur la définition de ce concept, qui a été utilisé dans de nombreux domaines dont :
L'étude de la physique perdure depuis des siècles, comme en témoignent diverses sources (Akgün et Keskin, 2014 ; Williams et al. 2017 ; Altintas, 2020). Un concept qui a émergé de ce domaine est celui de la résilience. Plusieurs courants de recherche ont été initiés en management depuis les années 1980. Celles-ci visaient à explorer t Mettre l'accent sur le potentiel des individus et des organisations pour surmonter les périodes de crise.
La résilience est « une capacité dynamique d'adaptabilité organisationnelle qui croît et se développe au fil du temps ». [6]
En ce qui concerne la résilience, la littérature sur la gestion décrit deux points de vue distincts : passif et actif qualifiée de « résilience stratégique »[7] (Akgün et Keskin, 2014). La perspective passive est dérivée des origines du concept dans le domaine de la physique ; elle concerne la capacité d'un matériau à retrouver sa forme et ses propriétés d'origine.
La résilience organisationnelle peut être comparée à un sursaut inattendu.
L'objectif visé est de revenir à l'état d'avant la crise, et l'effort est concentré sur le développement de stratégies efficaces pour y parvenir.
Contrairement à l'idée d'adaptation, l'approche proactive de la résilience permet de la dépasser.

[4] Boris Cyrulnik
[5] Bernard (2007)
[6] (Wildavsky, 1991 ; Hamel et Välikangas, 2003 ; Ortiz-de-Mandojana et Bansal, 2016 ; Kahn et al., 2018). Gittell, Cameron, Lim et Rivas (2006, p. 303)
[7] (Akgün et Keskin, 2014).

Le retour à l'état d'origine peut présenter des opportunités au milieu d'une crise et ouvrir la voie au développement de nouvelles capacités.
La « résilience », dans ce contexte, fait référence à la capacité d'une organisation à gérer la complexité et à prospérer malgré .Forte de son expérience, elle a émergé de l'adversité équipée d'un éventail plus diversifié de mécanismes d'adaptation. Avant l'incident causant des perturbations.
Le rôle crucial des managers dans la RSE (Courrent, 2012) apparaît enfin au grand jour. Surtout, Williams et al. (2017) et Branicki soutiennent qu'il s'agit d'un aspect essentiel de la culture d'une résilience organisationnelle durable. L'apprentissage post-crise augmente la résilience organisationnelle face à de nouvelles turbulences (Altintas et Royer, 2009), ce qui nécessite une entreprise reconnue pour sa culture d'apprentissage. Soutenue par une reconnaissance des apprentissages qui se produisent en situation de crise, cette culture valorise les organisations comme lieux d'apprentissage (Duarte, 2016, 12-14).Cette disposition d'apprentissage transforme la situation de crise en avantage pour l'entreprise.

- *Les différents aspects ou composants qui contribuent à la résilience.*

L'efficacité de la gestion de crise est déterminée par sa capacité à maintenir ou à reprendre les opérations commerciales, à atténuer les dommages causés aux parties prenantes externes et à faciliter l'apprentissage pouvant être appliqué aux incidents futurs. Essentiellement, les trois éléments clés d'une gestion de crise efficace sont : (1) la capacité de maintenir ou de reprendre les activités, (2) la minimisation ou la limitation des dommages causés aux parties prenantes et (3) l'acquisition d'informations pouvant être exploitées pour améliorer la réponse de l'organisation aux crises futures. Selon Coutu (2002) et Bégin et Chabaud (2010), il existe trois caractéristiques clés des entreprises résilientes. Premièrement, ils abordent la réalité avec pragmatisme et évitent tout optimisme excessif. Deuxièmement, ils possèdent un système de valeurs partagées qui leur permet de relever les défis et de donner un sens à l'adversité.

2. MANAGEMENT DES CRISES

Le domaine de la recherche sur la gestion de crise a fait face à plusieurs divisions, principalement en raison de l'absence d'une définition universellement acceptée d'une situation de crise, comme l'ont noté Boin (2004) et Perry et Quarantelli (2005). De plus, l'observation des crises en temps réel s'est avérée difficile, comme l'ont souligné Forgues et Roux-Dufort (1998), et la capacité de comparer ces événements uniques a fait l'objet de controverses, comme l'a noté Roux-Dufort (2016).

a. LA CRISE COMME ETAT

Une crise peut être débilitante pour une entreprise, la rendant impuissante à réagir face à l'inconnu. Celle-ci est définie comme une situation néfaste, perturbatrice de grande ampleur, nécessitant une réponse rapide et sortant du cadre organisationnel typique. Alors que les organisations cherchent à éviter les crises, elles ne peuvent pas éliminer toutes les menaces. Les crises offrent une opportunité de confronter les limites des structures, des procédures, des pratiques et des modes d'analyse. En effet, 'les crises peuvent transformer des menaces en opportunités'.[8]

[8] Fink S. en 1986.

- *Les stratégies de gestion de crise*

La majorité de la littérature sur la réponse aux crises a mis l'accent sur une approche par étapes. [9]La planification, la préparation et l'atténuation des risques sont des étapes clés qui sont gérées par une entité décisionnelle. [10]La coordination, la communication et d'autres activités qui garantissent une meilleure réponse aux catastrophes telles que "des objectifs clairement définis, une division du travail, une structure formelle et un ensemble de politiques et de procédures" sont développées par les équipes de gestion des urgences[11]. À partir de là, on peut en déduire que la gestion de crise est plus efficace lorsqu'elle implique cinq phases de réponse importantes : **détection des signaux, préparation/prévention, confinement/contrôle des dommages, reprise après sinistre et apprentissage.**[12]

Ponomarov et Holcomb (2009) ont identifié trois dimensions de la résilience qui correspondent aux trois grands domaines de la classification, à savoir la préparation et la prévention, la réponse et l'adaptation et l'ajustement et le rétablissement pendant les perturbations. La résilience permet aux entreprises de gérer efficacement la variabilité et l'incertitude environnementales, leur permettant de naviguer dans de nouveaux environnements à haut risque. Les trois dimensions de la résilience comprennent **la capacité d'absorption**, qui permet aux entreprises de résister aux chocs sans s'effondrer. Une entreprise résiliente devrait être en mesure de gérer une forte baisse sans risque de faillite. L'entreprise doit avoir la capacité de mobiliser les ressources nécessaires à partir du surplus organisationnel ou de sources externes telles que le soutien, les prêts et l'assistance.

3. LA NOTION DE RSE :

En 1953, la RSE relève des obligations d'un dirigeant, qui sont intégrées dans ses stratégies et ses décisions, et alignées sur les valeurs et les objectifs de l'entreprise.[13] Le terme « obligations » englobe les sphères économiques, juridiques, éthiques et philanthropiques, comme l'affirme A. Carroll (1979) qui cite HR Bowen. De plus, P. Wood (1991) a identifié trois niveaux de RSE : organisationnel, individuel et institutionnel.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est une obligation qui s'impose à toutes les entreprises, quelle que soit leur taille. Selon J. Longenecker et al. (2006), les facteurs éthiques sont tout aussi importants pour les dirigeants des Petites et Moyennes Entreprises (PME) que pour ceux des Grandes Entreprises (GE). Les PME peuvent adopter une approche proactive de la responsabilité sociétale, guidée par leur culture d'entreprise, ou une approche adaptative, motivée par des pressions externes telles que les réglementations.[14]

Les dirigeants de petites et moyennes entreprises (PME) sont contraints d'assumer la responsabilité sociale des entreprises (RSE) en raison de divers facteurs. Le premier facteur est lié à la nature de l'environnement, comme le suggèrent J. Covin et D. Slevin en 1989. Face à un environnement hostile, les PME ont tendance à adopter une stratégie proactive plutôt que réactive, ce qui est plus courant pendant environnements favorables. De ce fait, les PME sont

[9] Auf der Heide, 1989 ; Drabek, 1985 ;Pauchant & Mitroff,1992 ; Pearson & Clair,1998)
[10] (Canton, 2007 ; Comfort, 2007 ; Schneider, 1992 ; Takeda et Helms,2006)
[11] (Comfort, 2007; Iannella et Henricksen, 2007)
[12] (James et Wooten, 2010; Pearson et Mitroff, 1993 ; Schneider, 1992 ;Waller, Lei et Pratten, 2014).
[13] HR Bowen "Responsabilité sociale de l'homme d'affaires".
[14] (A. Amara et F. Bensebaa, 2009).

plus enclines à intégrer la dimension sociétale de la RSE dans un environnement hostile (stratégie proactive) que dans un environnement favorable (stratégie réactive).

La dépendance aux ressources est un facteur crucial pour les PME, car elles comptent sur des acteurs externes pour fournir les ressources nécessaires à leurs opérations.[15] A ce titre, il est considéré comme un levier potentiel de RSE pour ces entreprises. Pour assurer leur survie, les PME doivent adopter des comportements acceptables pour les acteurs sociétaux. Cependant, ces comportements sont souvent de nature réactive plutôt qu'anticipation. Cette perspective a été mise en lumière par O. Torres en 2000.

E. Laudal identifie la sensibilité aux parties prenantes comme un facteur crucial, les PME affichant une plus grande sensibilité aux demandes sociétales par rapport aux GE. O. Torres attribue cette tendance au facteur de proximité.

Donc on constat que L'interaction entre la RSE et la résilience organisationnelle a été discutée par Sullivan-Taylor et Livschitz (2018) ainsi que par Altintas (2020). Pour approfondir la relation entre ces deux concepts, nous suggérons d'utiliser des fonctionnalités dynamiques

II. La résilience organisationnelle à l'ère de la crise sanitaire du Covid-19

1. Les stratégies renforçant la résilience en temps de la crise du COVID-19

La pandémie de Covid-19 en cours pousse les entreprises à renforcer leur capacité d'anticipation, de résistance et de reconstruction. Pour réussir en ces temps difficiles, les entreprises doivent s'adapter et devenir plus agiles. Cette section se penche sur le concept de résilience organisationnelle pendant les crises, avec un accent particulier sur les pratiques de gestion résilientes.

La résilience organisationnelle comme la capacité d'une équipe, d'un système ou d'une entreprise à surmonter divers défis tels que les pandémies financières, économiques, humaines ou mondiales.[16] La résilience n'est pas un résultat définitif mais plutôt un processus continu.

En période de turbulences, apporter des changements est une tâche ardue. Il est important de reconnaître que chaque phase difficile comporte des caractéristiques uniques qui doivent être prises en compte. Chaque difficulté offre une chance d'apprendre et d'explorer de nouvelles façons de fonctionner.

Alors que la crise sanitaire du Covid-19 a présenté des défis uniques dans chaque pays touché, des similitudes peuvent être observées dans les stratégies de gestion employées. Le Maroc, par exemple, a utilisé diverses tactiques pour renforcer sa résilience et la capacité des entreprises à s'adapter à la pandémie. Ces stratégies comprennent la mise en œuvre de mesures visant à renforcer la sécurité, protéger les territoires, promouvoir la numérisation et fournir une protection sociale.

[15] (F. Quairel et M.N. Auberger, 2005).

[16] Jihane Labib (2021)

- Stratégie de la protection sociale.

Au milieu de l'épidémie de coronavirus, le CVE[17] a mis en place une initiative de soutien d'urgence le 23 mars 2020. Le programme cible les ménages du secteur informel aux prises avec l'impact de la pandémie et ceux qui dépendaient auparavant de Ramed mais qui manquent maintenant de revenus. Les ménages éligibles recevront 800 dirhams s'ils sont composés de deux personnes ou moins mille dirhams pour les ménages de trois à quatre membres et 1 200 dirhams pour stratégies digitales

La pandémie de Covid-19 a souligné le rôle crucial de la transformation numérique pour favoriser la résilience et promouvoir la croissance et la productivité. Plusieurs pays ont mis en place avec succès des systèmes de surveillance pour suivre la progression du virus, tandis que d'autres ont amélioré l'efficacité de la distribution de l'aide Covid. De plus, la technologie numérique a permis aux entreprises de divers secteurs de maintenir la continuité opérationnelle, y compris la production et la prestation de services, la distribution, le paiement sans contact et les relations client-fournisseur (B2B et B2C). Notamment, la télémédecine et l'apprentissage à distance sont devenus des avancées numériques clés dans certains pays.

La main-d'œuvre est devenue de plus en plus orientée vers le numérique en raison de la prévalence du travail à distance et de ses technologies associées telles que la vidéoconférence, les plateformes sociales et le bureau à distance. Cette tendance est particulièrement évidente parmi la jeune génération qui est plus réceptive à l'innovation numérique. Le Maroc est bien placé pour capitaliser sur cette tendance et évoluer vers une plus grande numérisation de son économie et de sa société. Ces dernières années, le pays a lancé plusieurs initiatives nationales, dont e-Maroc 2010, Maroc numérique 2013 et Maroc numérique 2020, visant à promouvoir le développement numérique.

2. Le Maroc entre relance et restructuration des stratégies pour une croissance forte et résiliente face au COVID-19

La pandémie de COVID-19 représente un obstacle important pour chaque nation et chaque État, mais elle offre également une chance d'améliorer les politiques et d'accroître la compétitivité. Dans cet esprit, le Maroc a le potentiel de transformer cette crise en une ouverture pour emprunter une nouvelle voie d'adaptabilité, de force et d'innovation.

Stratégie Economique et financière

L'impact de la pandémie s'est fait sentir dans tout le paysage économique du pays, obligeant le gouvernement à prendre des mesures pour soutenir la survie de secteurs entiers en difficulté. À cette fin, le gouvernement marocain a rapidement débloqué une aide d'urgence aux petites et moyennes entreprises, notamment un fonds d'urgence de 3,3 milliards de dollars pour aider les entreprises à faire face à leurs besoins de trésorerie et de fonds de roulement.

Intégration du secteur informe :

Elle a également mis en place un réseau de guichets d'accompagnement pour aider les unités

[17] CVE ou Comité de Veille Économique est une structure créée pour faire face aux répercussions économiquesde la crise et chapeautée par le Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration.

de production informelles (UPI) à s'intégrer dans l'économie formelle, offrant des services d'information, de formation et d'assistance.
Par ailleurs, le gouvernement a facilité l'accès aux produits financiers dont ceux garantis par la CCG[18] et allégé les contraintes et critères d'éligibilité pour les auto-entrepreneurs et artisan

[18] CCG : la Caisse Centrale de Garantie est une institution publique à caractère financier, assimiléeà un établissement de crédit.

III. POST-COVID ET CRISE DES PRIX

Après un redressement vigoureux consécutif à la crise du COVID-19 l'année dernière, la pression sur l'économie marocaine s'est intensifiée en raison de la superposition de chocs d'approvisionnement : une grave sécheresse associée à une envolée des prix des produits de base qui a alimenté l'inflation.

L'accélération anticipée de la croissance économique du Maroc à **3,1%** en 2023 devrait provenir d'une relance du secteur primaire. Cependant, des risques subsistent en raison des tensions géopolitiques, notamment la guerre en Ukraine, le ralentissement des principaux partenaires commerciaux de la zone euro et les chocs potentiels liés aux conditions météorologiques. Un rapport indique que la croissance du PIB réel est passée de 7,9 % en 2021 à environ 1,2 % en 2022, tandis que le déficit du compte courant est passé de 2,3 % à 4,1 % du PIB. Les taux d'inflation du Maroc, comme de nombreux autres pays dans le monde, ont augmenté en raison de la guerre en Ukraine et d'une réorganisation de la chaîne d'approvisionnement mondiale, l'inflation annuelle culminant à 8,3 % à la fin de 2022.

Stratégie de résiliences provisoires :

Pour atténuer les effets de l'augmentation des coûts de l'alimentation et de l'énergie sur les ménages, le gouvernement a mis en place **des subventions générales sur les articles essentiels et maintenu les prix réglementés.** Cette stratégie a permis de maintenir stables les prix des biens et services, qui représentent près de 25 % des dépenses moyennes des ménages, et d'éviter une augmentation significative de la pauvreté. La mise en œuvre de cette approche a nécessité des dépenses publiques supplémentaires de près de 2% du PIB.

Pour faire face à la nature multiforme de la situation, il peut être prudent pour les autorités de mettre en œuvre des politiques structurelles qui atténuent les contraintes d'approvisionnement, en conjonction avec des mesures anti-inflationnistes.

Les mesures récentes visant à contrer les chocs d'offres et à préserver le pouvoir d'achat des ménages marocains ont atténué l'impact dans une large mesure, et empêché que davantage de personnes ne tombent dans la pauvreté. Le déploiement prévu du système d'allocations familiales permettra au Maroc de cibler efficacement la population vulnérable de manière rentable et équitable afin de faire face aux hausses de prix d'une telle ampleur. »[19]

Au cours des dernières années, les organisations ont connu trois événements critiques majeurs qui ont causé des pertes financières importantes. Il s'agit notamment de la pandémie de COVID-19, des cyberincidents et de l'évolution du marché. Ces événements ont mis en évidence la nécessité pour les organisations d'être prêtes à gérer de telles situations.

Les entités étaient mal équipées et insuffisamment préparées. Une enquête a révélé que 45 % des organisations pensaient qu'elles étaient "assez bien préparées" pour gérer un événement critique. Cependant, mises à l'épreuve, la plupart de ces organisations ont subi des pertes considérables, ne parvenant à prévenir que 25 % des dommages potentiels.

[19] **Jesko Hentschel, Directeur Pays de la Banque mondiale pour le Maghreb et Malte**.

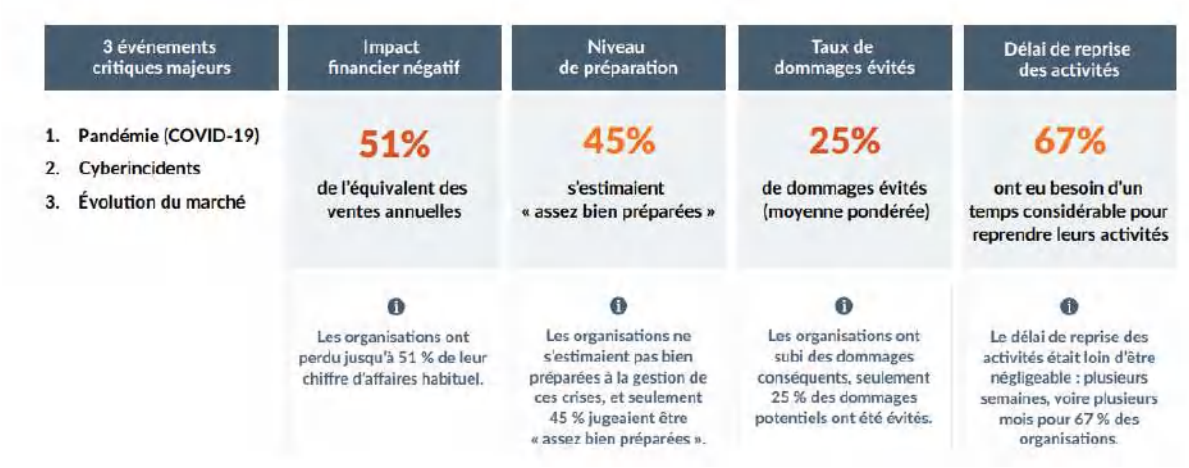


Figure 3:l'impact négatif de ces trois événements critiques sur les

Conclusion

Les organisations et les pouvoirs publics sont de plus en plus préoccupés par la prévention et la gestion des crises dans le monde tumultueux et imprévisible d'aujourd'hui, où les crises surviennent à une fréquence alarmante. Une gestion de crise efficace peut renforcer la résilience dans un large éventail de domaines, en particulier au sein des organisations, des États et des entreprises. Par conséquent, la notion de résilience organisationnelle est inexorablement liée à la crise et à la gestion de crise dans tous les domaines et points de vue.

Selon Dormady et al. (2019), un système robuste résiste non seulement aux crises, mais possède également la flexibilité nécessaire pour revenir rapidement à son état durable.

Cette étude, qui se concentre sur l'orientation conceptuelle et managériale, puise dans la littérature qui explore le concept de résilience organisationnelle. La littérature insiste sur l'importance de gérer efficacement les situations critiques et les temps de crise.

Dans cet essai théorique, la résilience est mise en avant comme un outil essentiel de gestion de crise. Il peut être utilisé pour transformer les menaces en opportunités pour les organisations, ainsi que pour les gouvernements, afin de maintenir leur agilité et d'assurer leur survie. La pandémie de Covid-19 s'est avérée être un événement perturbateur, affectant tous les niveaux de la société, y compris la santé, l'économie, la finance, les aspects sociaux et culturels. Par conséquent, les gouvernements et les acteurs du marché ont pris un vif intérêt à renforcer leurs capacités et à devenir plus agiles et résilients, transformant la crise en une opportunité d'apprentissage unique.

Bibliographie :

- **A**lexander, D. E. (2013) Resilience and disaster risk reduction: An etymological journey. Natural Hazards and Earth System Sciences, 13(11) p: 2707–2716.
- Altintas, G., & Royer, I. (2009). Renforcement de la résilience par un apprentissage post- crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence. Management, 12(4),pp :266-293.
- Auf der Heide, E. (1989), Disaster response: Principles and preparation and coordination.St. Louis, MO:The CV Mosby Company.
- **B**égin, L., & Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations. Revue française de gestion, (1), p :127-142.
- **B**égin, L., & Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations. Revue française de gestion, (1),p:127-142.
- Bhamra, R. (2015). Organizational resilience: concepts, integration, and practice. CRC Press.
- Boin A.et McConnell A.(2007), Preparing for critical infrastructure breakdowns: The limits of crisis management and the need for resilience, Journal of Contingencies & Crisis Management, 15(1), p.50-59.
- Bon, V., Pensel, J.-L. et Morlet, D. (2015). Les PME engagées en RSE : des clés de compréhension à partir d'une approche qualitative. Recherches en Sciences de Gestion, 4(109), 75-100.
- C. Cheng, J. Barceló, A.S. Hartnett, R. Kubinec, L. Messerschmidt(2020),COVID-19 Government Response Event Dataset (CoronaNet v.1.0) Nat. Hum. Behav., 4 , p. 756-768.
- **C**anton, L. G. (2007). Emergency management: Concepts and strategies for effective programs. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Chabaud D. et Begin L.(2010), La résilience des organisations, Revue française degestion, 200(1), p.127-142.
- Chapitre 3. Contexte et discussion générale de la RSE au MarocHassane AmaazoulDans Responsabilité sociétale des entreprises et performance financière (2021), pages 143 à 206Maroc Rapport de Suivi de la Situation Economique : Le Maroc Face aux Chocs d'Offre
- 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(5), p:846-860.
- Comfort, L. K. (2007). Crisis management in hindsight: Cognition, communication, coordination, and control. Public Administration Review, 67 p:189–197.
- Comfort, L. K., & Kapucu, N. (2006). Inter-organizational coordination in extreme events: The World Trade Center attacks, September 11, 2001. Natural Hazards,39(2) p: 309–327.
- Coutu D. (2002), How Resilience Works, Harvard Business Review, 80(5).
- Cyert, RM, & March, JG (1963). Une théorie comportementale de l'entreprise. Englewood Cliffs, NJ, 2(4), p :169-187.
- **D**ormady, N., Roa-Henriquez, A., Rose, A., (2019). Economic resilience of the firm: a production theory approach. Int. J. Prod. Econ. 208, 446-460.
- Drabek, T. E. (1999). Revisiting the disaster encyclopedia. International Journal of Mass Emergencies and Disaster, 7 p: 237–257.
- Drabek, T. E. 1985. Managing the emergency response. Public Administration Review, 45.p: 85–92.

- Elbousserghini, J., Berger-Douce, S. et Jamal, Y. (2019). La RSE des PME : l'étude du contexte marocain. Revue internationale PME, 32(1), 19-40.
- **F**ink S., (1986), Crisis Management-Planning for the inevitable. New York : Amacom
- Forgues, B. & Roux-Dufort, C., (1998). Crises: events or processes. Cahier de Recherchede l'IGT, (71), p.28.
- **G**ittell, J. H., Cameron, K. S., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience. Journal of Applied Behavioral Science, 42(3) p:300–329.
- Gundel, S. 2005. Towards anewtypology of crises. Journal of Contingencies and Crisis Management, 13(3) p:106–115.
- https://medias24.com/2023/01/03/la-demande-interieure-affiche-une-certaine-resilience-hcp/
- https://medias24.com/2023/01/15/conjoncture-2023-une-annee-difficile-pour-lensemble-des-secteurs-de-leconomie-selon-le-hcp
- https://www.banquemondiale.org/fr/news/press-release/2023/02/14/morocco-s-economy-has-come-under-pressure-from-supply-shocks
- La résilience des organisations Le cas d'une entreprise familiale-Lucie Bégin, Didier Chabaud **2010/1 (n° 200)**,
- Mazari, L., Berger-Douce, S. et Deschamps, B. (2019). La RSE comme vecteur de légitimité du repreneur externe d'une petite entreprise. Revue internationale PME, 32(2), 151-180

Atelier 12 :
Résilience numérique

LA DIGITALISATION DE LA SUPPLY CHAIN ET LA CREATION DE VALEUR.

Mme Benseddik Hafida

Professeur Chercheuse
Université Hassan II de Casablanca

SALWA IDAMIA

Doctorante
L'Ecole Supérieure de Technologie de Casablanca
AUDIT CONTRÔLE DE GESTION ET GESTION LOGISTIQUE (ACGL)
Salwaidamia34@gmail.com

La digitalisation de la supply chain et la création de valeur
The digitalization of the supply chain and the creation of value

Résumé :
La digitalisation de la supply chain est un sujet de recherche qui suscite un intérêt croissant dans le contexte actuel de la mondialisation et de la complexité croissante des opérations logistiques. Le développement de la digitalisation et des innovations technologiques a transformé la chaine logistique traditionnelle en une digital supply chain (DSC). Cette nouvelle tendance nécessite d'être bien comprise pour permettre aux acteurs de la supply chain de tirer parti de ses avantages compétitifs. La mise en place de solutions technologique innovantes permet aux entreprises de mieux répondre aux demandes du marché et d'améliorer leurs performances. En outre, la digitalisation de la supply chain peut également contribuer à une meilleure création de valeur en permettant une optimisation des processus, une réduction des coûts, une amélioration de la qualité des produits et une meilleure satisfaction des clients. Les entreprises qui réussissent à intégrer la digitalisation de la supply chain dans leur stratégie peuvent ainsi bénéficier d'une position concurrentielle plus forte sur le marché. En fait, la digitalisation de la supply chain peut contribuer à la fois à la résilience des entreprises et à une meilleure création de valeur en offrant une plus grande visibilité, une meilleure efficacité et une plus grande agilité opérationnelle. Le but de cette communication est de passer en revue la littérature permettant d'analyser le sujet de la digitalisation de la supply chain et ses principaux outils ainsi de présenter le modèle théorique de notre recherche et les principales variables que nous comptons mobiliser pour étudier ce sujet.
Mots clés : Transformation digitale, digitalisation, Digital chaine logistique, Outils technologiques…

Abstract :
The digitalization of the supply chain is a research topic that is attracting growing interest in the current context of globalization and increasing complexity of logistics operations. The development of digitalization and technological innovations has transformed the traditional supply chain into a digital supply chain (DSC). This new trend needs to be well understood to enable supply chain actors to take advantage of its competitive advantages. The implementation of innovative technological solutions allows companies to better respond to market demands and improve their performance. Furthermore, the digitalization of the supply chain can also contribute to better value creation by enabling process optimization, cost reduction, product quality improvement, and better customer satisfaction. Companies that succeed in integrating the digitalization of the supply chain into their strategy can thus benefit from a stronger competitive position in the market. In fact, the digitalization of the supply chain can contribute both to the resilience of companies and to better value creation by offering greater visibility, better efficiency, and greater operational agility. The purpose of this communication is to review the literature analyzing the topic of the digitalization of the supply chain and its main tools, as well as to present the theoretical model of our research and the main variables that we intend to mobilize to study this topic.
Keywords : Digital transformation, Digitization, Technological tools, Digital Supply Chain

Introduction :

Toutes les industries, y compris la logistique, sont actuellement impactées par une nouvelle tendance mondiale en matière d'innovation technologique et de numérisation. Selon Büyüközkan et Göçer (2018), l'émergence de la numérisation a transformé la supply chain traditionnelle en une chaîne numérique. Cette nouvelle idée, de plus en plus populaire dans la communauté scientifique, doit être clarifiée afin d'expliquer comment elle affecte les acteurs de la chaîne d'approvisionnement et comment elle peut être utilisée au profit des entreprises intéressées par la mise en place de chaînes d'approvisionnement numériques (DSC).

Cela implique un processus continu qui vise à maintenir les réseaux d'approvisionnement à jour, et cela ne peut être accompli qu'en intégrant les avancées technologiques dans tous les processus de gestion de la chaîne d'approvisionnement .Suite à cette révolution technologique , les chaînes d'approvisionnement doivent s'adapter aux nouvelles technologies de l'information et de la communication ainsi qu'à l'automatisation des opérations pour rester compétitives et faire face à l' environnement économique actuel , ce qui complique la gestion de la chaîne d'approvisionnement sur le plan logistique en termes de la croissance des exigences clients , de l' élargissement des références produits et de la personnalisation de l' offre produits .Or, adhérer aux exigences du développement durable est un nouveau défi pour la supply chain numérique .

Par l'analyse de la revue de la littérature, il devient clair que la digitalisation d'une supply chain a plusieurs effets positifs tant sur sa performance que sur sa pérennité.

Ce papier examine la conceptualisation de la supply chain numérique, ses outils technologiques et leurs effets sur la gestion des chaînes logistiques dans la littérature scientifique. Il est structuré comme suit : d'abord, nous fournissons un ensemble de concepts pour la " Supply Chain Digitale", puis nous décrivons toutes les technologies liées à ce nouveau phénomène, et enfin, nous expliquons les effets de l'adoption des outils technologiques précités sur la Supply Chain Chaîne. Nous concluons cet article par une un modèle de recherche afin d'aller de l'avant avec des directions de recherche.

1) La conceptualisation de la chaîne d'approvisionnement numérique :

La montée en puissance de la Supply Chain digitale (DSC) est motivée par plusieurs facteurs et ne remonte pas à très longtemps. Elle a commencé à se manifester principalement à travers les effets de l'industrie 4.0, la croissance des outils technologiques, ainsi que les caractéristiques actuelles du marché, notamment l'incertitude, la complexité et la forte dynamique concurrentielle.

Pour que les systèmes de la chaîne d'approvisionnement (SC) fonctionnent dans cet environnement, la numérisation devient une exigence. De plus , de nombreuses recherches scientifiques ont été menées sur le sujet . Les chercheurs ont examiné le phénomène sous plusieurs angles, notamment ses définitions, sa conceptualisation, les outils qu'il utilise et les effets qu'il a eus. À la lumière de cela, nous vous suggérons de revoir les définitions de la supply chain numérique dans la section suivante.

Pourtant, l'état actuel des définitions de la notion de "Digital Supply Chain ", également connue sous le nom de "Supply Chain 4.0", a conduit à une pléthore d'études de conceptualisation et de définition en relation avec ce phénomène. Par exemple, selon Kinnett (2015), La "supply chain numérique " est "un réseau intelligent axé sur la valeur qui utilise de nouvelles approches technologiques et analytiques pour créer de nouvelles formes de revenus et de valeur

commerciale via l'utilisation de l'analyse".

Des auteurs tels que "Büyüközkan Feyziolu et fethallah gocer", qui ont inclus des définitions et des explications du mot dans leurs recherches, ont également effectué une analyse plus approfondie du phénomène de la chaîne d'approvisionnement numérique. Voici ce que nous citons pour vous :

Selon,(BÜYÜKÖZKAN FEYZİOĞLU and Gocer, 2018) Une chaîne logistique numérique (DSC) est une chaîne d'approvisionnement intelligente axée sur la valeur qui génère efficacement de nouvelles sources de revenus commerciaux pour les entreprises en combinant de nouveaux modèles commerciaux avec des techniques technologiques et analytiques de pointe .En d'autres termes, le DSC fait référence à la manière dont les processus de la chaîne d' approvisionnement sont gérés à l'aide d'un large éventail de technologies innovantes , que les biens et services soient physiques ou numériques.

(BÜYÜKÖZKAN FEYZİOĞLU and Gocer, 2018) ils ont affirmé que la chaîne d'approvisionnement numérique est considérée comme un mécanisme intelligent qui tire parti des nouvelles technologies pour fournir des biens et des services de meilleure qualité qui sont plus facilement et à un prix abordable. Ce mécanisme est dit centré sur le client, intégré dans un système, connecté à l'échelle mondiale et axé sur les données.

(BÜYÜKÖZKAN FEYZİOĞLU and Gocer, 2018) ont déclaré que la définition de la " chaîne d'approvisionnement numérique " est un groupe d'activités interconnectées qui ont lieu entre les fournisseurs et les clients et qui sont gérées à l'aide de nouvelles technologies.

La définition de la chaîne d'approvisionnement numérique est la suivante : "Un système technologiquement intelligent et adapté qui repose sur la capacité d' éliminer d'énormes quantités de données ainsi que sur une excellente coopération et communication pour le matériel, les logiciels et les réseaux numériques afin de maintenir et synchroniser la connexion entre les organisations et rendre les services plus précieux, accessibles et efficaces avec des résultats » (BÜYÜKZKAN FEYZOLU et Gocer, 2018).

Récemment, la littérature a présenté d'autres tentatives de conceptualisation de la notion de Supply Chain 4.0, notamment (Frederico et al., 2019). Ils définissent la Supply Chain 4.0 comme une approche de gestion de la chaîne d'approvisionnement qui utilise les technologies disruptives de l'industrie 4.0 pour rationaliser les processus, les activités et les relations de la chaîne d'approvisionnement, ce qui permet de générer des avantages stratégiques importants pour tous les intervenants de la chaîne d'approvisionnement.

De même, selon (Ehie et Ferreira, 2019), la Supply Chain 4.0 implique deux aspects principaux : d'une part, l'intégration de nouvelles technologies numériques dans les processus de la chaîne d'approvisionnement afin de favoriser la création de relations commerciales avec les fournisseurs et les clients ; d'autre part, le rôle de ces technologies dans la transformation des capacités de la chaîne d'approvisionnement et l'amélioration de sa performance opérationnelle.

1.1 La digitalisation :

Selon (Parviainen et al., 2017), la digitalisation a été identifiée comme l'une des principales tendances qui affectent la société et les entreprises. Les avantages potentiels de la digitalisation sont considérables. Par exemple, en digitalisant les processus à forte intensité d'information, les coûts peuvent être réduits jusqu'à 90 % et les délais d'exécution améliorés de plusieurs ordres de grandeur. De plus, la collecte automatique de données à partir de logiciels permet aux entreprises de mieux comprendre les performances des processus, les facteurs de coût et les

causes de risque. En conséquence, la digitalisation est le processus de conversion direct de l'information analogique en numérique, qui fait référence à l'utilisation de la technologie digitale et de l'information digitalisée pour créer et récolter de la valeur de manière nouvelle (Gobble, 2018).

Selon Sabbagh et al., la digitalisation offre une croissance économique incrémentale et les pays les plus avancés dans ce domaine tirent 20 % de bénéfices économiques en plus que ceux au stade initial. La digitalisation a également un impact avéré sur la réduction du chômage, l'amélioration de la qualité de vie et l'accès des citoyens aux services publics. Enfin, la digitalisation permet aux gouvernements de fonctionner avec plus de transparence et d'efficacité (Maximizing-the-Impact-of-Digitization, n.d.). Il est important de souligner que la digitalisation s'est étendue à tous les secteurs productifs, car des études ont démontré que la digitalisation d'une entreprise a une influence positive sur ses performances (Albiman et Sulong, 2017 ; Bouwman, Nikou, Molina-Castillo et de Reuver, 2018 ; Bruno, Elaine et Ney, 2018 ; Kumar et al., 2016 ; Skorupinska et Torrent-Sellens, 2017 ; Venturini, 2015 ; Vu, 2011), comme le notent (Fernández-Portillo et al., 2022).

1.2 La transformation digitale :

Le terme « transformation numérique » (DT) fait référence au processus par lequel une organisation s'adapte aux changements environnementaux en utilisant des technologies numériques telles que l'informatique mobile, l'intelligence artificielle, le cloud computing et l'Internet des objets (IoT) pour changer la façon dont elle crée de la valeur (Vial, 2019). De plus, le terme « transformation numérique » désigne le processus par lequel une entreprise intègre la technologie numérique dans toutes ses opérations dans le but d'améliorer ses performances (Allouche & Zerbib, 2020). En ce sens, le digital a modifié le fonctionnement des entreprises ainsi que la majorité des secteurs.

Selon Bygstad et Vrelid 2021, la transformation numérique est une tâche difficile qui nécessite une reconfiguration des organisations, des personnes et des technologies .Dans le même ordre d' idées, la « transformation numérique » se définit comme « les changements dans les pratiques de travail , les fonctions de travail et les offres commerciales induits par l' utilisation du numérique au sein d'une organisation, ou dans l' environnement opérationnel de l' organisation » (Parviainen et al., 2017).

La transformation digitale consiste à utiliser des technologies digitales telles que les réseaux sociaux, les appareils mobiles, l'analytique et les appareils embarqués pour apporter des améliorations significatives dans les domaines commerciaux tels que l'expérience client, la rationalisation des opérations et la création de nouveaux modèles économiques. Elle ne se limite pas à la simple numérisation des ressources existantes, mais implique une réinvention complète des processus pour créer de la valeur et des revenus à partir des actifs digitaux. La transformation digitale est un processus continu qui exige une adaptation constante aux nouvelles technologies et aux évolutions du marché. Les entreprises qui réussissent dans leur transformation digitale sont celles qui peuvent innover rapidement, adopter de nouvelles technologies et s'adapter aux changements du marché.

1.3 Supply Chain Transformation :

Agafonova (2020) a souligné que les entreprises et les chaînes logistiques ont subi d'importantes transformations au cours des dernières décennies en ce qui concerne les formes d'organisation, les outils et les technologies de gestion. De nos jours, la chaîne logistique est constituée d'une

série d'étapes cloisonnées qui impliquent le marketing, le développement de produits, la fabrication et la distribution avant d'arriver finalement aux mains du client. Toutefois, grâce à la digitalisation, ces cloisons sont abolies, permettant ainsi à la chaîne de devenir un écosystème intégré et transparent pour tous les acteurs impliqués (Schrauf & Berttram, 2016). La crise Covid-19 a confirmé l'importance stratégique de la logistique et du SCM, tout en mettant en évidence certains aspects critiquables. Par ailleurs, cette transformation de la chaîne logistique est confrontée à une multitude de défis et de problèmes qui pourraient rendre les entreprises plus vulnérables et causer des perturbations (Büyüközkan & Göçer, 2018). Bien que cette transformation apporte de nouvelles opportunités aux entreprises, elle a un impact considérable sur la gestion de la supply chain.

1.4 Chaîne logistique digitale :

D'après Büyüközkan & Göçer (2018), une chaîne logistique digitale est une chaîne logistique qui repose principalement sur les capacités du Web. Bien que de nombreuses chaînes logistiques combinent des processus papier et informatiques, une véritable supply chain digitale va au-delà de ce modèle hybride en exploitant pleinement la connectivité, l'intégration des systèmes et les capacités de production d'informations des composants "intelligents". En raison de ces avantages, tant dans la pratique que dans la recherche, la numérisation de la supply chain suscite un intérêt croissant .Dans la pratique, il semble que de plus en plus d'entreprises mettent désormais en œuvre divers aspects de la numérisation, notamment la radio, l'identification des fréquences , les mégadonnées , l'informatique en nuage , l' Internet des objets, l'intelligence artificielle et d'autres fonctionnalités, pour créer des chaînes d'approvisionnement intégrées qui s'auto -optimisent et activer une réponse proactive à la nature en constante évolution des marchés (Seyedghorban et al. 2020). En effet, du fait de la digitalisation, les entreprises doivent désormais repenser la manière dont elles gèrent leurs chaînes d'approvisionnement. De plus , les avancées technologiques et numériques ont permis aux entreprises de mener des opérations plus connectées et de maintenir des lignes de communication ouvertes avec leurs fournisseurs et clients potentiels .(Seyedghorban et al.).Kearney et WHU- Otto Beisheim School of Management ont développé la numérisation du SC comme les meilleures technologies qui accélèrent et synchronisent les processus de la chaîne logistique , y compris les systèmes d'entreposage et de transport , l'identification par radiofréquence (RFID), les technologies avancées de préparation des commandes et la et la planification de pointe .systèmes de commande , afin de résoudre rapidement des problèmes tels que l' écart de la chaîne d' approvisionnement mondiale . Il est important de noter que la chaîne d'approvisionnement numérique a été décrite comme un mécanisme intelligent axé sur le client, intégré dans le système, connecté à l' échelle mondiale et axé sur les données qui s'appuient sur les nouvelles technologies pour fournir des produits de valeur et des services plus facilement disponibles et avantageux (Bhargava, Ranchal et Othmane 2013 ; Büyüközkan & Göçer, 2018 ; Seyedghorban et al ., 2020).Le DSC est composé de plusieurs systèmes (par exemple, des logiciels, du matériel et des réseaux de communication) qui facilitent les interactions entre les organisations dispersées dans le monde et coordonnent les activités des partenaires de la chaîne logistique .Ces activités comprennent l' approvisionnement, la production, le stockage, le transport et la vente d' un bien (Bhargava et al., 2013). Selon Kache et Seuring (2017), la digitalisation offre d'importantes opportunités pour améliorer la chaîne logistique. En effet, elle permet une disponibilité accrue des informations et une optimisation de la logistique interentreprises, ainsi

qu'une visibilité et une transparence renforcées grâce à l'accès et au contrôle des informations en temps réel sur l'ensemble de la chaîne. Elle favorise également l'efficacité et la maintenance des opérations, ainsi que l'intégration et la collaboration entre les différents acteurs de la chaîne. Enfin, elle peut favoriser l'innovation et la conception de produits, ainsi qu'une gestion plus efficace des stocks.

1.5 La création de valeur :

La création de valeur peut être définie de différentes manières en fonction des auteurs et de la littérature. Cependant, de manière générale, la création de valeur se réfère à la capacité d'une entreprise à générer un bénéfice supérieur à ses coûts et à ceux de ses concurrents. Michael Porter, l'un des auteurs les plus influents sur le sujet, définit la création de valeur comme la différence entre le coût total de production d'un produit ou service et la valeur perçue par le client. Selon Porter, la création de valeur se produit lorsque la valeur perçue par le client dépasse le coût total de production, ce qui permet à l'entreprise de générer des marges bénéficiaires supérieures à la moyenne de l'industrie. D'autres auteurs se concentrent sur la création de valeur pour les actionnaires, qui se produit lorsque l'entreprise génère un rendement supérieur à celui attendu par les investisseurs. Cette définition met l'accent sur la maximisation du bénéfice et la création de richesse pour les actionnaires. D'autres encore insistent sur l'importance de la création de valeur pour les parties prenantes, y compris les employés, les fournisseurs, les clients, les actionnaires et la communauté. Dans cette perspective, la création de valeur est considérée comme une approche holistique qui prend en compte les impacts économiques, sociaux et environnementaux de l'entreprise. En somme, la création de valeur peut être définie comme la capacité d'une entreprise à générer un bénéfice supérieur à ses coûts tout en prenant en compte les besoins et les attentes de ses parties prenantes.

2) Les technologies de la DSC

Dans ce paragraphe, nous examinons les principales technologies numériques capables de transformer efficacement la chaîne d'approvisionnement traditionnelle en une chaîne d'approvisionnement numérique (DSC), comme mentionné par différents chercheurs scientifiques. Les auteurs inclus sont BÜYÜKÖZKAN FEYZİOĞLU et Gocer (2018), Dubey et al. (2020), Frederico et al. (2019), Iddris (2018), Ivanov et al. (2019), Koh et al. (2019), Lohmer et al. (2020), Queiroz et al. (2019b, 2020) et Queiroz et Telles (2018) qui ont cité principalement certaines technologies numériques comme l'Internet des objets (IoT), la robotique, le cloud computing (CC) et la blockchain (BC) les cyber-physiques systèmes (CPS), l'analyse de données massives (BDA), l'intelligence artificielle (AI). Ces technologies ont été sélectionnées pour leur capacité à numériser les processus de la supply chain. Nous fournissons ci-dessous une description détaillée de ces technologies.

2.1 L'internet des objets

Selon Fortino et Trunfio (2014) et Wortmann et Flüchter (2015), l'Internet des Objets (IdO) est un réseau d'objets connectés à un intranet qui peuvent communiquer entre eux sans intervention humaine. Okano (2017) décrit l'IdO comme une infrastructure technique basée sur l'internet qui permet l'échange de biens et de services tout au long du réseau de la chaîne d'approvisionnement mondial. Queiroz et al. (2019a) ont constaté que l'IdO permet à un ensemble d'objets de communiquer les uns avec les autres sans recourir à des moyens humains. En outre, la littérature scientifique indique que l'IdO permet de connecter les objets entre eux, ce qui les rend

interopérables et peut également être connecté à une base de données pour stocker les données de l'objet. Wortmann et Flüchter (2015) ont souligné que l'IdO génère de nombreuses opportunités pour les entreprises, car presque tous les objets peuvent être connectés. Enfin, Porter et Heppelmann (2014) ont conclu que l'IdO permet aux produits connectés d'améliorer leur utilisation, leur transversalité et leur fiabilité. De plus, il a été ajouté par (BÜYÜKZKAN FEYZOLU et Gocer, 2018) que l' (IdO) permet d'accéder à l' ensemble complet de données pour les biens et services tout au long de leur cycle de vie (y compris la planification, la production, le contrôle et le retour d'informations).Pourtant, le (IdO) fournit des données cruciales au DSC pour tous les partenaires de la chaîne d'approvisionnement, permettant à la fois la simplicité du fournisseur et la notification du client en cas de retard de livraison de la marchandise (Kumar et al., 2016).

Cependant, le (IdO) fournit au DSC des données cruciales qui sont pertinentes pour toutes les parties de la chaîne d'approvisionnement, permettant à la fois la commodité du client et du fournisseur et alertant les clients en cas de retard de marchandise.

2.2 L'intelligence Artificielle (IA)

L'intelligence artificielle (IA) est un domaine interdisciplinaire de recherche qui vise à créer des machines capables d'effectuer des tâches qui nécessitent normalement une intelligence humaine, telles que la reconnaissance de la parole, la compréhension du langage naturel, la résolution de problèmes, la prise de décision et la perception visuelle. L'IA s'appuie sur plusieurs techniques, notamment le traitement du langage naturel, l'apprentissage automatique et l'apprentissage profond, qui permettent aux machines d'apprendre à partir de données et de s'adapter à de nouvelles situations. L'objectif ultime de l'IA est de créer des machines capables de raisonner, d'apprendre et de s'adapter comme le ferait un être humain, mais avec une vitesse et une précision supérieure. La recherche en IA a des implications dans de nombreux domaines, notamment la médecine, la finance, l'industrie, l'éducation et la sécurité, et suscite des débats sur les implications éthiques et sociales de la création de machines intelligentes.

Selon Haenlein et Kaplan (2019), l'intelligence artificielle est définie comme un ensemble de "théories et de techniques utilisées pour créer des machines capables de simuler l'intelligence". Elle implique l'utilisation de l'ordinateur pour modéliser un comportement intelligent avec une intervention minimum de ressources humaines. En d'autres termes, l'IA indique que les machines apprennent de manière autonome et se comportent de manière similaire aux humains (Wamba-Taguimdje et al., 2020). Ces auteurs ont également illustré l'IA avec des technologies telles que le machine learning, le deep learning, le chatbot, le neural network, le virtual assistant, l'AI Strong or Weak, la Cognitive Cyber Security, le Natural language Processing, la Virtual Reality et le Pattern/Visual Recognition (Wamba-Taguimdje et al., 2020), qui permettent de modifier le processus organisationnel des entreprises selon leurs domaines d'activités. Di Francescomarino et Maggi (2020), Lee et al. (2018) et Sikdar (2018) ont souligné que pour saisir intégralement les opportunités de l'IA, surtout en gestion de l'information, il est nécessaire de muter les cultures, les mentalités et les compétences au sein des firmes.

Cependant, Waibel et al. (2017) ont indiqué que le développement continu des nouvelles compétences informatiques pour les ressources humaines est un défi majeur pour les entreprises en matière de Data Science et de l'IA. Queiroz et al. (2019a) ont souligné le caractère indispensable des ressources humaines qualifiées dans la mise en œuvre de la DSC, tandis que Barreto et al. (2017) ont affirmé la nécessité des entreprises de prendre en compte l'intégration

et l'interaction entre les ressources humaines et la machine. La littérature scientifique a également indiqué que l'IA permet d'augmenter l'efficacité des opérations, de soutenir les opérations de la chaîne d'approvisionnement, d'optimiser et d'améliorer l'expérience client.

2.3 La Robotisation

La robotisation est largement utilisée dans diverses industries manufacturières. Elle se caractérise par sa flexibilité, son autonomie, son intelligence et sa capacité à communiquer et à coopérer avec d'autres systèmes (Kamble et al., 2018). Les systèmes robotiques dans la chaîne d'approvisionnement numérique sont capables d'effectuer des tâches telles que la collecte, l'emballage et le déchargement, ainsi que de garantir un approvisionnement régulier en pièces et produits (Hofmann et Rüsch, 2017). En outre, la littérature sur la gestion a suggéré que les systèmes robotiques sont efficaces pour allouer et distribuer des produits sur les différents maillons de la chaîne.

La robotisation est le processus de développement, de mise en œuvre et d'utilisation de robots dans des applications industrielles et commerciales pour effectuer des tâches à la place des êtres humains. Les robots sont des machines programmables capables d'exécuter des tâches répétitives ou complexes avec une grande précision et une vitesse constante, ce qui peut améliorer l'efficacité et la qualité de la production. La robotisation peut être utilisée dans divers domaines, tels que la fabrication, la logistique, la santé et la surveillance. Elle est souvent associée à des caractéristiques telles que la flexibilité, l'autonomie, l'intelligence et la capacité d'auto-communication et d'auto-coopération entre les systèmes.

2.4 La blockchaine

Blockchain, ou "chaîne de blocs" en français, est une technologie de stockage et de transmission d'informations de manière transparente, sécurisée et décentralisée. Elle permet de créer un registre numérique distribué et partagé entre plusieurs utilisateurs, qui peuvent ainsi vérifier et valider les transactions sans avoir besoin d'intermédiaires ou d'autorités centrales.

Le Blockchain est une technologie révolutionnaire qui a évolué à partir de son utilisation initiale pour faciliter les transactions de bitcoin, pour devenir une approche qui peut être appliquée dans divers domaines pour la dématérialisation de tous types de transactions (DHIBA and Alaoui, 2020). La Blockchain est un grand livre numérique distribué qui enregistre les données de transactions dans un réseau de plusieurs membres et stocke ces données dans des blocs qui sont enchaînés chronologiquement ensemble. Il existe deux types de Blockchain: publique, où les utilisateurs peuvent rester anonymes et les transactions sont publiques et autorisées, et autorisée, où l'accès est contrôlé par une représentation des membres (Wüst and Gervais, 2017).Dans le contexte de la chaîne d'approvisionnement, la Blockchain offre plusieurs avantages tels que l'amélioration de la transparence, la sécurité du partage d'informations, la validation de l'intégrité des données, la construction d'une base solide pour les contrats intelligents et l'automatisation tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Elle permet également d'améliorer l'agilité, la réactivité et la désintermédiation, ce qui réduit les coûts et améliore l'efficacité des processus de la chaîne d'approvisionnement pour les entreprises. La Blockchain permet également un partage en temps réel des données de la chaîne d'approvisionnement entre les différents partenaires pour assurer une transparence élevée et faciliter l'utilisation de ressources et de services entre les fournisseurs et les clients sur des marchés virtuels (Queiroz et al., 2019b; Culot et al., 2019).

2.5 Le Cloud Computing (CC)

Le Cloud Computing (ou "informatique en nuage") est un modèle de fourniture de services informatiques qui permet l'accès à des ressources partagées, telles que des serveurs, des applications, des données et du stockage, via Internet ou un réseau privé. Les utilisateurs peuvent ainsi accéder à ces ressources à la demande et payer uniquement pour ce qu'ils utilisent, plutôt que de posséder et de gérer leur propre infrastructure informatique. Le Cloud Computing offre une grande flexibilité, une évolutivité et une efficacité accrue pour les entreprises et les particuliers. D'après les travaux d'Armbrust et al. (2010), le Cloud Computing est un ensemble de matériels et de logiciels liés aux données qui permettent l'accès à des ressources telles que des services, des applications et du stockage via des serveurs sur le réseau Internet. De plus, le Cloud Computing a pour rôle de faciliter le partage d'informations entre différents systèmes et ordinateurs via ces serveurs, comme l'ont souligné Mell et Grance (2011).

Selon Morabito (2014), le Cloud Computing peut être divisé en trois niveaux. Le premier niveau est le Software en tant que Service (SaaS) qui inclut des applications et des programmes fournis sur le réseau. Le deuxième niveau est la Plate-forme en tant que Service (PaaS) qui fournit une plate-forme pour le développement et la gestion d'applications sans nécessiter la construction de l'infrastructure sous-jacente. Le troisième niveau est l'Infrastructure en tant que Service (IaaS) qui fournit des ressources telles que des serveurs virtuels, de la mémoire et du stockage. De plus, le Cloud Computing désigne un programme d'externalisation de services associés à un système de gestion de données qui permet la gestion des transactions de données générées par les produits et services, comme l'ont décrit Vazquez-Martinez et al. (2018).

Le Cloud Computing (CC) joue également un rôle important dans la synchronisation de la gestion de la chaîne d'approvisionnement avec les technologies et les systèmes d'informations au sein des entreprises, comme le mentionne Iddris (2018). Cela contribue à l'évolutivité, à la réduction des coûts, à l'accessibilité et à l'efficacité des opérations de la chaîne d'approvisionnement. En outre, le CC permet à la gestion de la chaîne d'approvisionnement d'assurer un contrôle à distance de l'ensemble du réseau, comme l'ont souligné Porter et Heppelmann (2014), et améliore l'optimisation des coûts, comme l'ont décrit Korpela et al. (2017).

2.6 Les Systèmes Cyber Sécurité (SCS)

Les systèmes de cybersécurité sont des systèmes numériques qui assurent le contrôle des processus physiques à travers des boucles de rétroaction, en permettant la synchronisation en temps réel des flux d'informations et physiques. Ils comprennent des infrastructures de réseaux avec des dispositifs embarqués tels que des capteurs, qui permettent une autogestion des processus physiques et leur retour d'informations. Ces systèmes sont caractérisés par l'intégration de composantes physiques et numériques, et sont utilisés pour protéger des systèmes industriels, des infrastructures critiques, des réseaux de télécommunications, ainsi que d'autres systèmes complexes, contre les cyberattaques. La cybersécurité est aujourd'hui une préoccupation majeure pour les gouvernements, les entreprises et les organisations dans le monde entier, face aux risques croissants liés aux cyberattaques et aux perturbations potentielles des processus physiques associés.

Selon Helu et al. (2017), les systèmes de cybersécurité permettent également la collecte, la transmission et le partage de données et d'informations tout au long du cycle de vie du produit, de manière rapide, fiable et sûre. De même, Jansen (2016) a souligné que les tâches liées aux

systèmes de cybersécurité sont effectuées par des objets, des machines intelligentes, des outils d'interface, des capteurs et des dispositifs de communication intégrés tels que le MES (Manufacturing Execution System), la planification des ressources de l'entreprise (ERP) et la gestion de la relation client (CRM) qui sont des exemples de systèmes de cybersécurité. Ces systèmes assurent le contrôle et la surveillance des opérations ainsi que l'échange d'informations. Dans le contexte de la DSC (Digital Supply Chain), la littérature a souligné que les systèmes de cybersécurité doivent s'aligner avec d'autres technologies telles que l'IoT (Internet des objets) et le CC (Cloud Computing) pour atteindre des niveaux de production élevés en améliorant la sécurité et en partageant des informations sur les réseaux des chaînes d'approvisionnement.

2.7 Big DATA

La notion de Big Data (BD) désigne l'ensemble des données massives, structurées ou non structurées, qui sont générées et stockées dans les systèmes d'information des organisations. L'analyse et l'exploitation de ces données peuvent offrir des avantages concurrentiels aux entreprises, en leur permettant de prendre des décisions éclairées et de mieux comprendre leur environnement. Le terme de Big Data Analytics (BDA) fait référence aux techniques et outils d'analyse de données avancées utilisés pour extraire des informations exploitables à partir de ces données massives. Ces techniques peuvent inclure des méthodes statistiques, des algorithmes d'apprentissage automatique, de l'intelligence artificielle, du traitement du langage naturel, et bien plus encore.

Les données peuvent provenir de diverses sources telles que les réseaux sociaux, les capteurs, les systèmes transactionnels, les appareils mobiles, les dispositifs IoT (Internet des objets), et d'autres sources. L'analyse des données permet d'identifier des tendances, des modèles, des corrélations et des relations qui ne seraient pas évidents à partir d'une analyse manuelle.

Cependant, l'utilisation des Big Data et des BDA soulève également des questions importantes en matière de confidentialité, de sécurité et d'éthique. Les organisations doivent être conscientes des risques potentiels liés à la collecte et à l'utilisation des données et mettre en place des pratiques et des politiques appropriées pour protéger les données et respecter la vie privée des utilisateurs. Selon Morabito (2014), Queiroz et Telles (2018) ainsi que Wamba et al. (2017), l'analyse des mégadonnées repose sur une approche en 5V, qui prend en compte le volume, la vitesse, la variété, la véracité et la valeur des données. Dans un environnement de plus en plus numérique, les entreprises sont de plus en plus conscientes de l'importance de l'analyse des données massives pour prendre des décisions éclairées en temps réel (Lee et al., 2017). Les solutions d'analyse des mégadonnées (BDA) permettent de collecter et d'analyser les données provenant de sources diverses, ce qui facilite la prise de décisions basées sur les résultats de l'analyse (Bahrin et al., 2016). Selon Tan et al. (2015), l'analyse des mégadonnées peut également avoir un impact significatif sur la chaîne d'approvisionnement. En effet, elle permet de réduire les délais entre la commande et la livraison, d'améliorer les relations avec les clients et d'accroître l'efficacité et la compétitivité de la chaîne logistique.

Les auteurs mentionnés (Akter et al., 2016 ; Dubey et al., 2020 ; Wamba et al., 2017) ont souligné l'impact positif des solutions d'analyse des mégadonnées (BDA) sur la performance des entreprises. Ces solutions permettent de collecter de grandes quantités de données provenant de différentes sources telles que les vidéos et les réseaux sociaux. Cependant, il existe plusieurs défis à relever pour tirer pleinement parti de l'utilisation de ces outils (Kamble et al.,

2018). Parmi ces défis, on peut citer la qualité des données, les capacités d'analyse des données qualifiées, la cohérence et la confidentialité pour des chaînes logistiques complexes et longues. Pour les entreprises, le défi consiste à collecter et à analyser en temps réel toutes les données produites par les chaînes logistiques afin de rester compétitives par rapport à la concurrence. Il est donc crucial de développer des capacités d'analyse de données efficaces et de mettre en place des protocoles de qualité pour garantir la pertinence et la fiabilité des données utilisées dans le processus décisionnel.

3) L'impact des technologies d'information sur la supply chain

L'adoption des technologies dans le domaine de la chaîne logistique a considérablement changé la façon dont les entreprises gèrent leurs opérations et leurs processus logistiques. L'émergence de la Digital Supply Chain ou la Supply Chain 4.0 offre de nouvelles opportunités pour les entreprises qui cherchent à améliorer l'efficacité de leurs opérations et à répondre aux besoins changeants des consommateurs. Les technologies telles que l'Internet des objets (IoT), l'intelligence artificielle (IA), la blockchain et la réalité augmentée sont utilisées dans la Supply Chain 4.0 pour automatiser les processus, optimiser l'utilisation des ressources et améliorer la visibilité de la chaîne logistique. La mise en œuvre de ces technologies permet aux entreprises de réduire les coûts, d'améliorer la qualité des produits, d'augmenter la productivité et de réduire les délais de livraison.

Cependant, l'adoption de la Supply Chain 4.0 pose également des défis importants pour les entreprises. La mise en œuvre de nouvelles technologies nécessite souvent des investissements importants et la formation de nouveaux employés pour gérer les nouveaux processus. De plus, la sécurité des données devient une préoccupation majeure avec l'augmentation de la quantité de données échangées entre les différents acteurs de la chaîne logistique. Enfin, la Supply Chain 4.0 a également un impact sur les relations inter-entreprises et la collaboration dans la chaîne logistique. Les technologies intelligentes facilitent la communication et la collaboration entre les différentes parties prenantes, mais elles peuvent également créer des tensions lorsqu'il s'agit de partager les données et de définir les responsabilités entre les différents acteurs de la chaîne logistique.

Selon Maier et al. (2011), la Digital Supply Chain (DSC) offre plusieurs avantages, tels que la réduction des coûts et l'amélioration de l'efficacité des services, ainsi que la création de valeur pour les différentes parties prenantes de la chaîne d'approvisionnement, y compris les entreprises, les fournisseurs, les employés et les clients. La DSC permet également une meilleure efficacité dans le partage d'informations, ce qui peut apporter de nouvelles valeurs pour les acteurs de la chaîne d'approvisionnement en termes de prise de décision, de visibilité et de prévision. En somme, la DSC permet de fournir les bonnes informations aux bonnes personnes, au bon moment, ce qui est un élément clé pour améliorer l'efficacité et la rentabilité de la chaîne d'approvisionnement.

En somme, l'adoption de la Supply Chain 4.0 offre de nouvelles opportunités pour les entreprises, mais elle nécessite également une gestion rigoureuse pour surmonter les défis liés à la mise en œuvre de nouvelles technologies et aux changements organisationnels. La mise en place de la DSC a un certain nombre d'impacts positifs sur la chaîne d'approvisionnement. Selon Gunasekaran et al. (2017), la DSC permet d'intégrer les flux physiques avec les technologies numériques, ce qui améliore la visibilité de la chaîne d'approvisionnement et permet une

meilleure réactivité, robustesse et résilience tout en optimisant les performances organisationnelles. La DSC aide également à surmonter les obstacles rencontrés dans les chaînes logistiques traditionnelles, tels que l'insuffisance des compétences, le manque de visibilité, les modèles défectueux, les technologies obsolètes et les délais de réponse trop longs (Queiroz et al., 2019a).

Korpela et al. (2017) soulignent également que la DSC permet d'améliorer la rapidité des opérations manuelles grâce à des flux d'informations digitalisés, que ce soit à l'intérieur ou entre les entreprises. En somme, la DSC offre de nombreux avantages pour la chaîne d'approvisionnement et peut aider à surmonter les défis rencontrés dans les chaînes logistiques traditionnelles.

Il est important de noter que la transformation numérique de la chaîne d'approvisionnement ne sera pas sans défis ni vulnérabilités, comme le soulignent BÜYÜKÖZKAN FEYZİOĞLU et Gocer (2018). Les auteurs ont souligné que cette transformation pourrait même être une source de faillite pour les entreprises. Iddris (2018) a insisté sur l'importance d'aligner la digitalisation de la chaîne d'approvisionnement sur les spécificités de la demande pour réussir la transition vers la Supply Chain 4.0. La cybersécurité est également un défi potentiel de la mise en œuvre de la Supply Chain 4.0, comme l'ont souligné Strange and Zucchella (2017). De même, le principe d'interopérabilité peut mettre en péril l'opérationnalisation de la Digital Supply Chain (Lu, 2017). Par ailleurs, BÜYÜKÖZKAN FEYZİOĞLU et Gocer (2018) ont ajouté que les principaux défis liés à la mise en œuvre de la Digital Supply Chain résident dans l'absence de planification, de collaboration, de partage et d'intégration des informations. En somme, il est important de prendre en compte ces défis pour une mise en œuvre réussie de la Digital Supply Chain.

4) Modèle conceptuel et méthodologie de travail :

Il est également important de mentionner que notre modèle de recherche est basé sur une revue de la littérature approfondie, qui a permis d'identifier les principaux thèmes de recherche liés à la transformation de la supply chain. Nous avons pris en compte les travaux les plus récents et les plus pertinents dans ces domaines, ainsi que les différentes approches théoriques et méthodologiques proposées.

Notre modèle de recherche repose ainsi sur une analyse multicritère, qui intègre à la fois des indicateurs économiques, environnementaux et sociaux, en vue d'évaluer la performance globale de la chaine logistique digitale. Nous avons également pris en compte les facteurs clés de succès de la mise en place d'une logistique durable et digitale, tels que la collaboration inter-organisationnelle, la gestion des connaissances, la sensibilisation des parties prenantes, etc.

Enfin, notre modèle de recherche vise à à expliquer comment ces variables peuvent améliorer la supply chain et créer de la valeur ajoutée pour les entreprises.

Niveau de recherche	Variables indépendantes	Variables dépendantes
Niveau (1) : L'impact de la supply chain digitale sur les ressources logistiques (Transparence et traçabilité, Vitesse et précision, Agilité et résilience)	**Supply chain digital :** • Intelligence artificielle des supply chain • Big data des supply chain	• Transparence et traçabilité. • Vitesse et précision • Agilité et résilience
Niveau (2) : l'impact du Contexte environnemental, humain et organisationnel sur la relation supply chain digitale et ressources logistiques.	• Macro et micro –supply chain • Capital humain • Collaboration et connectivité	**Supply chain digital** ↓ **Ressources logistiques**
Niveau (3) : le rôle des ressources logistiques dans le processus de création de la valeur.	• Transparence et traçabilité. • Vitesse et précision • Agilité et résilience.	• Amélioration de la valeur perçue par les clients. • Amélioration de la valeur client de l'entreprise (capital client)

Conclusion

Ce papier traite Supply Chain 4.0 et explore les concepts de Digital Supply Chain ainsi que les technologies associées à cette transformation numérique. La recherche actuelle sur ce sujet est principalement constituée d'articles conceptuels, en raison de la nouveauté du sujet et de l'adoption limitée des technologies numériques dans les entreprises. Les futurs défis pour la recherche en Supply Chain 4.0 consistent à mener des enquêtes empiriques pour expliquer l'impact des outils technologiques sur la performance, l'agilité, la résilience et la visibilité de la supply chain, ainsi qu'à développer des modèles conceptuels théoriques pour guider les recherches empiriques.

Bibliographie

BÜYÜKÖZKAN FEYZİOĞLU, G., Gocer, F., 2018. Digital Supply Chain: Literature review and a proposed framework for future research.

Culot, G., Orzes, G., Sartor, M., 2019. Integration and scale in the context of Industry 4.0: the evolving shapes of manufacturing value chains. IEEE Engineering Management Review 47, 45–51.

DHIBA, Y., Alaoui, M., 2020. Blockchain et gestion des risques logistiques: Quel apport? Di Francescomarino, C., Maggi, F.M., 2020. Preface to the Special Issue on Artificial Intelligence for Business Process Management 2018. Springer.

Bahrin, M.A.K., Othman, M.F., Azli, N.N., Talib, M.F., 2016. Industry 4.0: A review on industrial automation and robotic. Jurnal Teknologi 78, 137–143.

EL GADROURI R. (2020) « Digital Supply Chain : Concepts, Emergence et Outils Technologiques », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 4» pp : 824 – 842.

Al-Saqaf, W., Seidler, N., 2017. Blockchain technology for social impact: opportunities and challenges ahead. Journal of Cyber Policy 2, 338–354.

Alicke, K., Rachor, J., Seyfert, A., 2016. Supply Chain 4.0–the next-generation digital supply chain. McKinsey, available at https://www. mckinsey. com/business-functions/operations/ourinsights/supply-chain-40–the-nextgeneration-digital-supply-chain (accessed 6th September, 2018

Akter, S., Wamba, S.F., Gunasekaran, A., Dubey, R., Childe, S.J., 2016. How to improve firm performance using big data analytics capability and business strategy alignment? International Journal of Production Economics 182, 113–131.

Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S.J., Bryde, D.J., Giannakis, M., Foropon, C., Roubaud, D., Hazen, B.T., 2020. Big data analytics and artificial intelligence pathway to operational performance under the effects of entrepreneurial orientation and environmental dynamism: A study of manufacturing organisations. International Journal of Production Economics 226, 10759

Abderrazak RHAZZI & Youssef DHIBA. La transformation digitale : Une approche innovante pour l'optimisation de la chaîne logistique

Ehie, I., Ferreira, L.M.D., 2019. Conceptual Development of Supply Chain Digitalization Framework. IFAC-PapersOnLine 52, 2338–2342.

Abdirad, M., & Krishnan, K. (2020). Industry 4.0 in Logistics and Supply Chain Management: A Systematic Literature Review. EMJ - Engineering Management Journal, 00(00), 1–15. https://doi.org/10.1080/10429247.2020.1783935

Agafonova, A. N. (2020). Digital Transformation Of Logistics And Scm. 522–529. https://doi.org/10.15405/epsbs.2020.04.67

Ageron, B. (n.d.). L ' INNOVATION MANAGERIALE DANS LE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT : ETUDE DES FACTEURS D ' INFLUENCE. 34.

Ageron, B., Bentahar, O., & Gunasekaran, A. (2020). Digital supply chain: challenges and future directions. Supply Chain Forum, 21(3), 133–138. https://doi.org/10.1080/16258312.2020.1816361 Agrawal, P., & Narain, R. (2018). Digital supply chain management: An Overview. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 455(1). https://doi.org/10.1088/1757-899X/455/1/012074 Agrawal, P., Narain, R., & Ullah, I. (2020). Analysis of barriers in implementation of digital transformation of supply chain using interpretive structural modelling approach. Journal of Modelling in Management, 15(1), 297–317. https://doi.org/10.1108/JM2-03-2019-0066

Albert Tan, S. S. (n.d.). Digital Transformation of the Supply chain.

Allouche, J., & Zerbib, R. (2020). La transformation digitale : enjeux et perspectives. La Revue Des Sciences de Gestion, N°301-302(1), 75. https://doi.org/10.3917/rsg.300.0076

Ardito, L., Petruzzelli, A. M., Panniello, U., & Garavelli, A. C. (2019). Towards Industry 4.0: Mapping digital technologies for supply chain management-marketing integration. Business Process Management Journal, 25(2), 323–346. https://doi.org/10.1108/BPMJ-04-2017-0088

Arenkov, I., Tsenzharik, M., & Vetrova, M. (2019). Digital technologies in supply chain management. January. https://doi.org/10.2991/icdtli-19.2019.78

Bello, D. C., Lohtia, R., & Sangtani, V. (2004). An institutional analysis of supply chain innovations in global marketing channels. Industrial Marketing Management, 33(1), 57–64.

https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.011
Bhargava, B., Ranchal, R., & Ben Othmane, L. (2013). Secure information sharing in digital supply chains. Proceedings of the 2013 3rd IEEE International Advance Computing Conference, IACC 2013, 1636–1640. https://doi.org/10.1109/IAdCC.2013.6514473
BIRKINSHAW, J., Trnovsky, T., & Vargic, R. (2008). Discriminative training of HMM using MASPER procedure. 2015 22nd International Conference on Systems, Signals and Image Processing - Proceedings of IWSSIP 2015, 33(4), 93–96. https://doi.org/10.1109/IWSSIP.2015.7314185
Büyüközkan, G., & Göçer, F. (2018). Digital Supply Chain: Literature review and a proposed framework for future research. Computers in Industry, 97, 157–177. https://doi.org/10.1016/j.compind.2018.02.010
Bygstad, B., & Øvrelid, E. (2021). Managing two-speed innovation for digital transformation. Procedia Computer Science, 181(2019), 119–126. https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.111
Calatayud, A., Mangan, J., & Christopher, M. (2019). The self-thinking supply chain. Supply Chain Management, 24(1), 22–38. https://doi.org/10.1108/SCM-03-2018-0136
Coltman, T., Gattorna, J., & Whiting, S. (2010). Realigning service operations strategy at DHL express. Interfaces, 40(3), 175–183. https://doi.org/10.1287/inte.1100.0491
Maier, R., Passiante, G., Zhang, S., 2011. Creating value in networks. International Journal of Innovation and Technology Management 8, 357–371.
Mell, P., Grance, T., 2011. The NIST definition of cloud computing.
Morabito, V., 2014. Big data, in: Trends and Challenges in Digital Business Innovation. Springer, pp. 3–21.
Okano, M.T., 2017. IOT and industry 4.0: the industrial new revolution, in: International Conference on Management and Information System. pp. 75–82.
Wamba-Taguimdje, S.-L., Wamba, S.F., Kamdjoug, J.R.K., Wanko, C.E.T., 2020. Influence of artificial intelligence (AI) on firm performance: the business value of AI-based transformation projects. Business Process Management Journal.
Wang, S., Wan, J., Li, D., Zhang, C., 2016. Implementing smart factory of industrie 4.0: an outlook. International Journal of Distributed Sensor Networks 12, 3159805.
Wang, Y., 2019. Designing a Blockchain Enabled Supply Chain. IFAC-PapersOnLine 52, 6– 11. https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2019.11.082
Wortmann, F., Flüchter, K., 2015. Internet of things. Business & Information Systems Engineering 57, 221–224.
Wüst, K., Gervais, A., 2017. Do you need a Blockchain?(2017). Accessed.
Xue, L., Zhang, C., Ling, H., Zhao, X., 2013. Risk mitigation in supply chain digitization: System modularity and information technology governance. Journal of Management Information Systems 30, 325–352.

Atelier 13 :

Transformation digitale et résilience

LE MARKETING DIGITAL ET SON IMPACT SUR LE COMPORTEMENT DU CONSOMMATEUR EN TEMPS DE CRISE.

EL GHARBAOUI ASMAE

Doctorante en Sciences de Gestion à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'EL JADIDA
Université Chouaib Doukkali -EL Jadida
Laboratoire d'Etudes et de Recherches en Sciences Economiques et de Management (LERSEM)
asmaeelgharbaoui41@gmail.com

ALAMI HASNAA

Enseignante-chercheuse à l'Ecole Nationale du Commerce et de Gestion d'EL JADIDA
Université Chouaib Doukkali –EL Jadida
Laboratoire d'Etudes et de Recherches en Sciences Economiques et de Management (LERSEM)
alamihasnaa@gmail.com

La Marketing Digital et son impact sur le comportement du consommateur en temps de crise :

Résumé :
Face à un environnement de plus en plus turbulent et incertain, l'entreprise se doit de développer sa résilience, sa capacité d'adaptation et de réactivité. A devenir une entreprise agile, capable de faire face aux chamboulements, à rester concurrentielle sur le marché et de s'adapter aux changements du comportement du consommateur qui est en perpétuelle évolution. La digitalisation est aujourd'hui la voie royale vers une telle agilité et est considérée comme une réelle opportunité de croissance et de pérennité à saisir pour les entreprises.
En revenant à la pandémie de coronavirus qui a engendré des effets néfastes et importants sur les entreprises en général et les petites moyennes entreprises en particulier. Face à cette réalité de changement imprévisible, les entreprises sont appelées à enrichir leurs mécanismes de réaction afin de survivre, d'où l'importance de la résilience comme réponse. Dans cet essai, nous allons découvrir comment le Marketing Digital peut se révéler comme étant une stratégie d'innovation efficace en temps d'ébranlement et crise.
Mots clés : Marketing Digital, Résilience, Crise, stratégie d'innovation, comportement du consommateur.

Abstract :
Faced with an increasingly turbulent and uncertain environment, the company must develop its resilience, its ability to adapt and react. To become an agile company, capable of facing upheavals and remaining competitive on the market. Digitalization is today the royal road to such agility and is considered a real opportunity for growth and sustainability for companies.
Going back to the coronavirus pandemic that has had a significant and negative impact on businesses in general and small and medium-sized enterprises in particular. Faced with this reality of unpredictable change, businesses are called upon to enrich their response mechanisms to survive, hence the importance of resilience as a response. In this essay, we will discover how Digital Marketing can prove to be an effective innovation strategy in times of disruption.
Key Words : Digital Marketing, Resilience, Crisis, innovation strategy, consumer behavior.

Introduction:

Durant les dernières années, le monde entier a connu plusieurs changements, évolutions, phénomènes et événements. Les conséquences, les effets, l'impact et l'influence ont concerné la plupart des domaines, et l'homme, avec son mode et son style de vie, son comportement, ses habitudes et ses attentes, n'a pas échappé à cet impact et il a été influencé d'une manière ou d'une autre. L'évolution et le progrès technologique, la digitalisation marketing et bien d'autres facteurs, ont fait, qu'aujourd'hui, les entreprises font face à des défis à surmonter et doivent éventuellement développer des méthodes adéquates ayant la capacité à bien encaisser les coups, à surmonter les traumatismes pour faire face aux situations inopinées.

Déjà deux années se sont écoulées depuis que la pandémie de ***COVID***-19 a démarré et nous avons beaucoup appris au sujet de la ***résilience.***

La période du Covid 19 où le monde s'est ébranlé par les effets de la pandémie de coronavirus, les entreprises ont été contraintes de connaitre un bouleversement inopiné et spectaculaire. La crise engendrée par la pandémie du Covid19 a favorisé cet environnement vacille et complexe auquel les entreprises ont fait face.

Cette crise a eu un effet important et négatif sur la vision stratégique adoptée par les entreprises. Plusieurs entreprises se voyaient dans l'obligation de tourner le dos vers la transformation digitale et plus précisément le marketing digital pour imposer leur présence et assurer la performance et dépasser les effets de cette pandémie. Cette dernière se définie comme l'utilisation de la technologie pour améliorer radicalement les performances des entreprises, et la création de nouvelles opportunités commerciales grâce à l'utilisation de données et de technologies numériques (Westerman et al., 2011).

Ce constat nous oriente vers la résilience des entreprises qui permet de gérer des conditions difficiles et les risques mais la considérer plutôt comme étant un moyen d'innovation.

Parmi les méthodes les plus efficaces de nos jours et les techniques les plus persuasives en transformation digital, on trouve le marketing digital. Pour les entreprises, assurer leur présence sur internet est un relais essentiel afin de se positionner sur la perception du consommateur.

Dans cette communication, nous allons mettre l'accent sur le rôle important que peut jouer une bonne transformation digitale basée sur les bonnes pratiques du marketing digital comme axe stratégie d'innovation, sur la construction d'une forte résilience de l'entreprise, pour faire face à l'environnement d'incertitude.

1. Le marketing digital et le marketing de contenu, une discipline à l'essor fulgurant :

Retracer l'histoire du marketing dans son intégralité est un exercice qui nécessite énormément de réflexion, des ouvrages entiers ont été rédigés dans ce sens. L'objectif des paragraphes qui suivent est de mettre en évidence les moments importants de la discipline tout en établissant un parallèle avec le passage progressif de la technologie qui a, comme on pourra le remarquer, toujours contribué au renouvellement des techniques marketings à adopter par les entreprises afin de rester dans la continuité de leurs performances.

1.1 La digitalisation du marketing : une brève histoire de l'évolution du marketing :

Depuis sa manifestation, le concept de marketing digital est fortement lié à celui d'internet. François SCHEID l'a défini comme étant l'atteinte des objectifs marketing de l'entreprise, qu'ils soient liés aux ventes, parts de marché, image de marque ou autres, par l'utilisation des différentes technologies numériques et objets connectés (ordinateurs, tablettes, smartphones…). Pour Laurent FLORES, le marketing digital a pour objectif de promouvoir des marques, des produits et des services auprès des consommateurs par le biais des médias et points de contact digitaux. Contrairement au marketing internet, le marketing digital ne se contente pas seulement du point de contact internet, mais il inclut également plusieurs autres médias tels que le mobile (SMS ou application) ou même la télévision interactive comme canaux de communication. Le marketing digital tente de regrouper l'ensemble des outils interactifs digitaux et les mettre à disposition du marketeur afin que ce dernier puisse assurer la promotion des différents produits et services de l'entreprise qu'il représente, tout en essayant de développer des liens de plus en plus directs et personnalisés avec les consommateurs. Cette définition met en exergue la dimension relationnelle du marketing digital. La Digital Marketing Institute a défini de sa part le marketing digital comme étant « l'utilisation des technologies digitales pour créer une communication intégrée, ciblée et mesurée qui contribuera à l'acquisition et la rétention des consommateurs tout en construisant des relation.

Tout ceci a pour objectif de montrer la nécessité de la présence de toute entreprise sur internet et de sa capacité à s'adapter à cet environnement en constante évolution et où la concurrence demeure acharnée. L'entreprise doit donc établir une stratégie de marketing digital convenable qui lui permettra de connaître ses points forts pour qu'elle les mette en valeur, son environnement où elle pourra opérer ainsi que sa cible avec laquelle elle sera amenée à communiquer dans le but d'améliorer sa visibilité ainsi que son image. La présence sur internet est un investissement qui peut être considéré comme étant un véritable atout pour l'entreprise. Tous ces détails auront pour objectif l'instauration d'un contact et d'une relation avec le client pour l'acquérir et le fidéliser plus en profondeur en cas de crise.

1.2 Le rôle du marketing de contenu dans l'acquisition client :

En effet, il est important dans toute entreprise de veiller à ce que son contenu reste conforme à sa stratégie de marketing digital. Parmi les missions principales des marketeurs de l'entreprise est de définir le contenu adapté à exploiter et mettre en avant en marketing digital.

Dans un contexte où les consommateurs sont devenus plus avisés, les publicités faites par les entreprises sont devenues redoutées et les consommateurs cherchent à les éviter. Les entreprises ont alors entrepris une démarche consistant à créer un écosystème où l'ensemble des contenus créés par l'entreprise ainsi que le référencement (naturel et payant), les réseaux sociaux, le

marketing ciblé, etc. interagissent entre eux afin d'assurer la réussite de la stratégie marketing digital de l'entreprise (Scheid, Fontugne, Vaillant, 2019). Afin qu'une entreprise puisse être considérée présente sur internet, elle se doit de créer et diffuser du contenu afin d'informer, éduquer et même divertir soit à l'aide d'images, de vidéos, de blogs… Le marketing de contenu est un terme qui est apparu en 2001 avec Joe PULIZZI, fondateur du Content Marketing Institute. Cette dernière est considérée comme étant une autorité mondiale en la matière. Selon PULIZZI (2013), «Content marketing is the marketing and business process for creating and distributing valuable and compelling content to attract, acquire, and engage a clearly defined and understood target audience with the objective of driving profitable customer action.». En d'autres termes, une stratégie marketing basée sur la création et la distribution de contenu intéressant, pertinent et régulier, afin d'attirer et retenir un public cible, et au final générer une action aboutissant à un profit. Le marketing de contenu doit renforcer ou modifier un comportement. Autrement, c'est juste du contenu tout simplement. Il doit également fournir au public les informations qu'il recherche dans tous les endroits où il recherche. Le marketing de contenu est également un art. Selon PULIZZI et BARRET (2013), c'est l'art de comprendre la soif de savoir du client et y répondre de façon pertinente et convaincante afin d'établir une confiance entre l'entreprise et le client ce qui facilitera le passage à l'acte d'achat. Selon Brian CLARK, le marketing de contenu signifie créer et partager du contenu gratuit de valeur afin d'attirer et convertir les prospects en clients, et les clients en acheteurs. Le type de contenu partagé par l'entreprise doit absolument être lié de façon étroite avec ce qu'elle vend. En d'autres mots, l'entreprise doit instruire ses clients et visiteurs pour qu'ils la connaissent, l'apprécient et lui fassent suffisamment confiance avant de s'engager dans une relation commerciale. La notion de confiance a donc une importance vitale pour l'entreprise dans sa relation avec le client. Le digital réduit de façon considérable le contact direct entre l'entreprise et le client. Ce dernier se trouve alors devant un dilemme : croire ou non en ce que l'entreprise présente comme produits et services sur internet. Le seul moyen de remédier à ce dilemme est que l'entreprise puisse créer et générer un contenu simple, attrayant et inspirant confiance pour attirer ses clients et les convertir. Le marketing de contenu a été développé en réponse à une époque de surexposition des personnes à des contenus promotionnels sur internet. La publicité traditionnelle reposait sur des formats agressifs tels que les bannières display, ce qui a créé une pression continue sur les visiteurs et qui a été traduite par la suite en un désintérêt de leur part. Ce type de publicité devenant de moins en moins efficace, les entreprises ont commencé à chercher des solutions pour susciter à nouveau l'intérêt des visiteurs.

2- La résilience en temps de crise :

Les entreprises sont généralement menacées à faire face à des incidents perturbateurs qui peuvent avoir un impact important et négatif sur les visions stratégiques de l'entreprise et qui entravera la continuité de sa performance et rendement. La capacité d'une organisation à mettre en place des stratégies agiles afin de réduire les pertes causées par ces incidents est « la résilience », mettre en place un système d'actions organisé face à une situation inhabituelle dans le but de préserver la vie de l'organisation.

Selon Roux-Dufort C. (2003) « Les crises sont définies comme des ruptures brutales, dans lesquelles plusieurs acteurs sont impliqués, qui nécessitent une attention immédiate dans un climat de forte incertitude quant au déroulement des événements et aux conséquences des décisions. Le critère le plus communément retenu pour fixer le seuil de la crise est celui de la

menace des intérêts vitaux de l'entreprise. Les auteurs reconnaissent aussi le fait que la crise plonge l'entreprise dans une incapacité temporaire à comprendre les événements et à y répondre. »

Autrement dit, la crise est un événement inopiné et inattendu, qui chamboule l'activité de l'entreprise dans sa globalité, et sa relation avec ses parties prenantes. En temps de crise, la capacité de l'entreprise à faire face aux changements et retrouver son état d'origine remet en question « sa résilience ».

La notion de résilience a été utilisée sur plusieurs domaines. Ceci rend un peu le concept compliqué à définir. L'étymologie du mot résilience vient du verbe latin « resilire » qui signifie « rebondir ». Il est d'abord lié au matériel scientifique (métallurgie) pour décrire la capacité d'un matériel à résister à une pression extérieure et à retrouver sa structure d'origine après avoir été impacté et déformé.

Dans la meme veine, Weick, un des pères fondateurs du concept de « résilience organisationnelle » définit par une entreprise est résiliente si elle peut « absorber le stress » et continuer à travailler même lorsque le processus est difficile, si elle peut « rebondir » après une crise et peut « apprendre » de cette crise (Weick et Sutcliffe, 2001). On peut conclure que la résilience organisationnelle est basée principalement sur réflexion défensive qui permet d'alléger les chocs inopinés, et une réflexion proactive et innovante, qui permet au système de se régénérer. On peut donc en déduire que la résilience est un concept qui permet non seulement aux organisations de poursuivre leurs activités, mais aussi développer leur scope d'apprentissage pour grandir.

La résilience est alors non seulement d'être en mesure à faire face aux chocs d'une crise inattendue, mais également de maintenir une revue constante de son processus, qui a pour objectif escompté d'amener l'entreprise à faire face aux turbulences qui la menacent constamment, dû à l'instabilité de l'environnement auquel elle appartient et évolue. Etre vigilant vis-à-vis de ces changements qui autorisent à l'entreprise de gérer avec une façon optimale ces mutations et chamboulements ainsi que son effet sur son activité et croissance.

Une fluctuation organisationnelle peut être compliquée pour certaines entreprises. Cela demande souvent la mise en œuvre d'une approche structurée adapté au changement pour assurer la transition dans les intérêts de l'entreprises afin d'alléger les perturbations.

3- L'effet du marketing digital sur le comportement du consommateur pendant et après une crise sanitaire : Le cas le plus répandu : Covid 19 :

Le monde a passé par une crise sanitaire qui a influencé négativement tous les secteurs de l'économie mondiale. On parle du Covid-19. Cette crise a créé des défis majeurs sur le monde entier économiquement, en perturbant le commerce mondial, les flux d'investissement et les chaines d'approvisionnement. En effet, la pandémie du Covid-19 a causé une forte crise financière et économique dans le monde entier, et une chute majeure de la croissance des entreprises. Et donc cette crise sanitaire que le monde entier a connu, a poussé les entreprises à développer des capacités d'anticipation, de résistance et de reconstruction. De ce fait, les entreprises sont amenées à devenir plus agiles afin d'instaurer des stratégies qui assureront sa survie.

Les entreprises qu'elle soient grande, moyenne ou petite ont changé leur manière de réflexion de retrouver la bonne alternative pour assurer leur survie. La solution ultime était d'investir sur le canal digital. Le digital était le canal par excellence pour dépasser la crise. Le marketing

digital est devenu alors plus que jamais non seulement un canal parmi les canaux stratégiques de l'entreprise, mais plutôt la stratégie prépondérante dans la stratégie marketing globale. Dans ce sens, nous avons pu remarquer une expansion énorme des ADS des différentes activités à titre d'exemple certaines entreprises ont même développé un site Webstore pour assurer leur vente pendant cette crise, d'autres ont mis en place des stratégies commerciales comme via les canaux numériques comme solutions de vente en ligne qui a été propagée pendant cette période vu les restrictions rigoureuses prisent pendant la crise.

En temps de crise, le marketing traditionnel n'est pas suffisant pour développer sa croissance. Le marketing digital présente de nombreux avantages, car il permet de réduire les coûts de communication et de publicité et d'attirer plus de clients potentiels rapidement et sans frontières de manière ciblée (24/7). Ce type de marketing est devenu le seul moyen à adopter afin de de rester en contact avec les clients et les clients potentiels, de faire preuve de réactivité.

Les entreprises marocaines ont fait appel au marketing digital et e-commerce en multipliant leurs efforts dessus afin d'assurer la notoriété chez leur cible et les différents clients potentiels, mais également mettre en avant leur image de marque vis-à-vis de la concurrence farouche.

Ces éléments précités ont eu un impact important majeur sur la résilience des entreprises quel que soit leur taille. Ces investissements en digital ont été très stratégiques pour les entreprises surtout que le comportement du consommateur a été orienté vers l'achat en ligne et ceci revient à la mise en avant des offres et services des entreprises pendant cette période qui a engendré un bénéfice considérable.

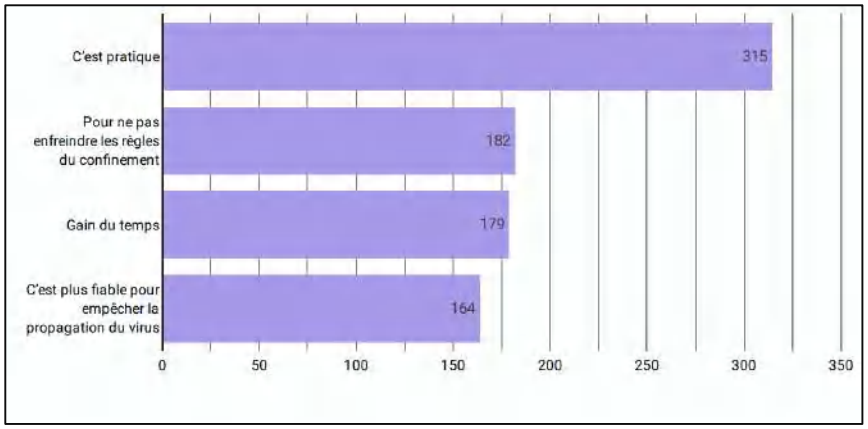
4- Le marketing digital et E-commerce pendant et après le COVID19 :

Afin de mieux comprendre l'importance du marketing digital et le commerce en ligne et son effet sur le comportement du consommateur sur le consommateur et les entreprises en temps de crise. Nous avons mené une étude quantitative qui porte principalement sur l'effet du Covid 19 sur le comportement du consommateur marocain en mettant en avant les deux solutions stratégiques : Marketing Digital et E-commerce. Dans le but d'avoir une vision plus claire une étude quantitative a été réalisée auprès d'un échantillon représentatif de 504 personnes âgées de 18 ans et plus. Ce chiffre que nous avons estimé capable de nous donner une idée claire sur le changement du comportement du consommateur Marocain en cas de crise et la mise en avant des services et offres des entreprises via le marketing digital.

Principaux résultats de l'enquête :

Près de 62% de nos répondants sont des hommes et 39% sont des femmes avec une tranche d'âge dominée par les 18-25 ans. Les hommes étaient effectivement les plus actifs sur les réseaux sociaux et sont les plus touchés par les publicités et faire recours au commerce en ligne pour assurer la réponse à leur besoin.

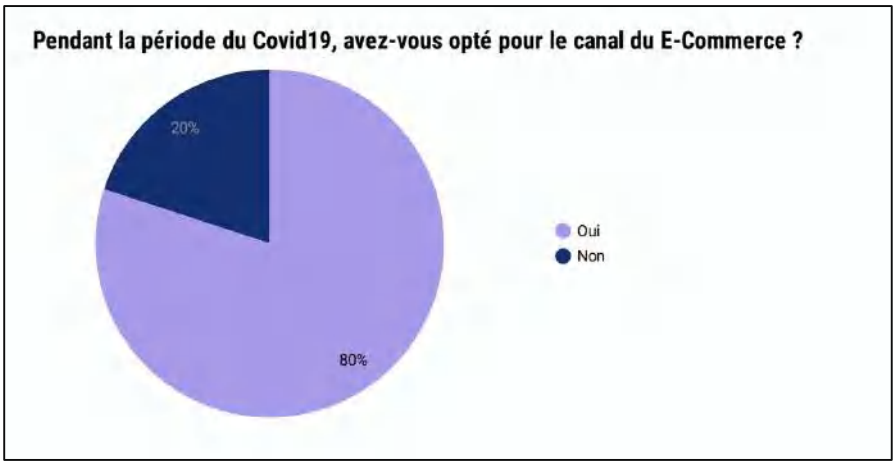
Figure 1 : Les avantages du commerce électronique et marketing digital :

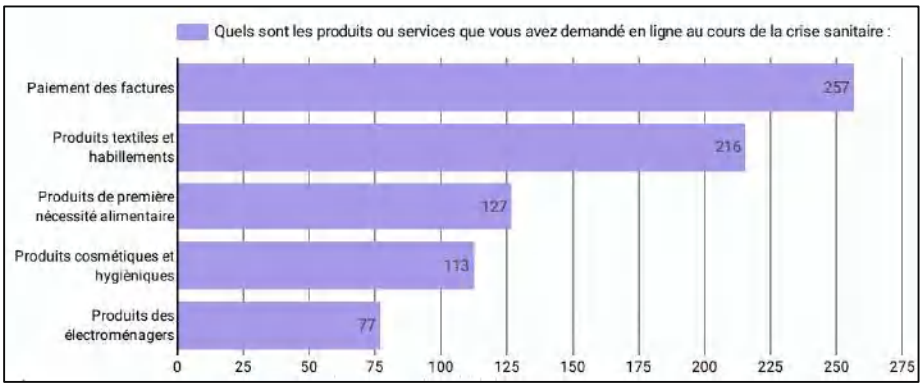


Source : Enquête réalisée dans le cadre de l'étude sur l'impact d'une crise sanitaire sur le comportement du consommateur et faire recours aux différents outils digitaux.

La question d'avantage du commerce électronique pour faciliter le processus d'achat du consommateur et capable d'aider les entreprises à développer leur résilience pendant une crise sanitaire (cas du covid19)

Figure 2 et 3 : Le choix du consommateur marocain de l'achat en ligne en période de crise :



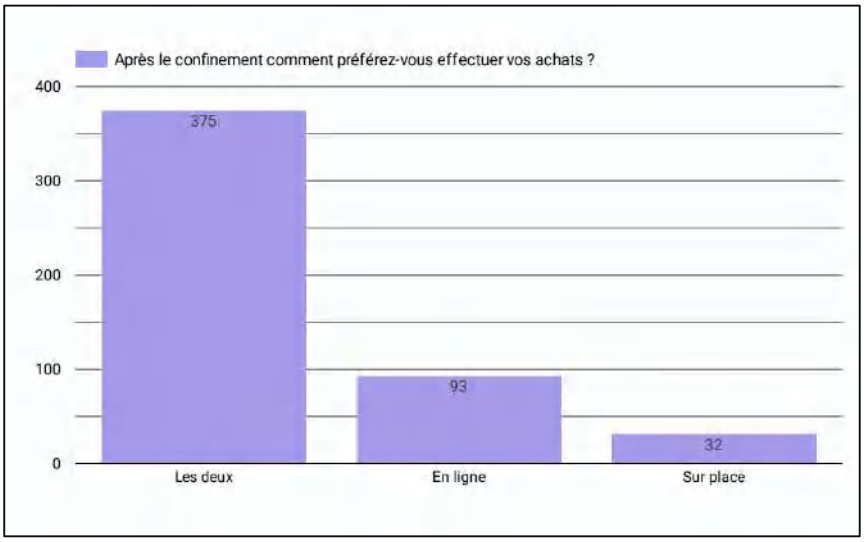


Source : Enquête réalisée dans le cadre de l'étude sur l'impact d'une crise sanitaire sur le comportement du consommateur et faire recours aux différents outils digitaux :

80% de nos répondants indiquent qu'ils effectuent des achats en cas de crise. Cela constitue un

point fort sur lequel l'entreprise doit mettre l'accent dans sa stratégie digitale qui met en avant la visibilité des entreprises et marques par la publicité, mais également etre en mesure de convertir les prospects en clients. Ceci revient à l'impact ou l'influence de l'investissement des entreprises en digital et ces dernières impactent leur décision d'achat.

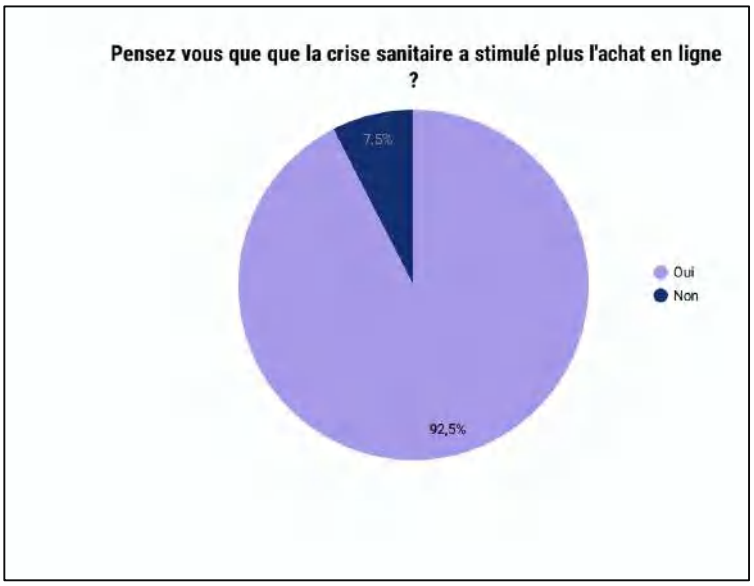
Figure 4 : La réalisation des achats après la crise que le monde a connu :



Source : Enquête réalisée dans le cadre de l'étude sur l'impact d'une crise sanitaire sur le comportement du consommateur et faire recours aux différents outils digitaux :

On remarque 375 personnes questionnées préfèrent effectuer leurs achats en ligne et sur place. Par ailleurs,93 personnes ciblées préfèrent effectuer leurs achats en ligne et 32 personnes de notre échantillon préfère effectuer leurs achats sur place. Ceci explique que le comportement du consommateur s'adapte aux changements turbulents que le monde connait et solution stratégique que les entreprises proposent en cas de crise.

Figure 5 : la perception des consommateurs marocains vis-à-vis de l'achat en ligne pendant une crise sanitaire :



Source : Enquête réalisée dans le cadre de l'étude sur l'impact d'une crise sanitaire sur le comportement du consommateur et faire recourt aux différents outils digitaux :

Figure 6 : La pertinence de l'achat en ligne durant une crise :



Source : Enquête réalisée dans le cadre de l'étude sur l'impact d'une crise sanitaire sur le comportement du consommateur et faire recours aux différents outils digitaux :

Ce camembert explique l'opinion des consommateurs vis à vis de l'efficacité du canal commerce électronique durant une crise. De surcroit, on constate un pourcentage considérable de 96% qui songent que ça reste un canal pertinent en cas de crise. Les entreprises marocaines sont donc appelées à déployer beaucoup plus d'efforts sur le plan marketing pour fidéliser leurs clients. En l'occurrence le digital est toujours un compagnon idéal pour toute situation.

Conclusion :

Le monde entier a connu une crise sanitaire inédite, c'est une situation nouvelle, non sur le plan sanitaire, mais cela implique forcément plusieurs aspects, à la fois économique, social et sécuritaire. D'après cette analyse menée par moi-même, les crises peuvent entrainer un changement sur le comportement du consommateur.

Le choix de l'achat en ligne semblait le meilleur canal pour les marocains pour se ravitailler. La dite étude explique qu'on peut avoir de nouveaux profils de consommateurs pendant une crise avec de nouvelles habitudes de consommation. Donc, cette crise que nous vivons aujourd'hui s'est traduite par un changement considérable de comportement des consommateurs marocains. En l'occurrence, d'après les résultats obtenus, le coronavirus a créé un climat commercial incroyablement difficile marqué par l'engouement des consommateurs marocains pour l'achat et la vente en ligne afin de satisfaire leurs besoins exprimés. En outre, ce changement de comportement de consommation, appelle les entreprises à mettre le marketing digital au cœur de leurs stratégies car ces dernières jouent un rôle très important dans la capacité de résilience des entreprises.

BIBLIOGRAPHIE :

Le marketing digital, F.SCHEID, R.VAILLANT, G. DE MONTAIGU, Edition EYROLLES 2012, page 4. Mesurer l'efficacité du marketing digital : Estimer le ROI pour optimiser ses actions, F. LAURENT, Edition DUNOD 2016, page 284.

Epic content marketing, J.PULIZZI, McGraw Hill Education 2013, page 05.

Get content, get customers, J.PULIZZI & N.BERRET, McGraw Hill Professional, 2009, page 17.

Le grand livre du marketing digital, R.MARRONE, C.GALLIC, Editions DUNOD 2018,

Bhamra, R. (2015). Organizational resilience: concepts, integration, and practice. CRC Press.

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

J. Boumrar, La crise : levier stratégique d'apprentissage organisationnel. Vie & sciences de l'entreprise, 185-186, 13-26. (2010)

M. Mousli, L'entreprise face à l'incertitude. Alternatives Économiques, 309, 72-72. (2012)

Webographie :

Brian CLARK, www.copyblogger.com

http://digitalmarketing101.blogspot.com/archive.html

LA TRANSFORMATION DIGITALE, AGILITE ORGANISATIONNELLE ET RESILIENCE DES ORGANISATIONS PUBLIQUES.

Hind El Karimi,

Doctorante en sciences de gestion
Laboratoire PRISME, université Hassan II de Casablanca, Maroc
hind.elkarimi@gmail.com

Ibtissam Abarar,

enseignante-chercheure à l'ESTC, université Hassan II de Casablanca, Maroc
Ibtissam.abarar@gmail.com

La transformation digitale, agilité organisationnelle et résilience des organisations publiques

Digital transformation, organizational agility and resilience of public organizations

Résumé :

Les chocs exogènes auxquels sont confrontés les organisations sont nombreux et de natures diverses économique (crises financières), sanitaire (pandémie COVID 19) et géopolitique (guerre en Ukraine). Ces chocs ont impacté l'environnement interne et externe de toutes les organisations, privées comme publiques, marchandes comme non marchandes.

L'avènement de la pandémie COVID 19 a en particulier mis en lumière le rôle que joue la transformation digitale dans la résilience et l'agilité des organisations face aux différents chocs générés par cette crise, aussi bien dans le secteur privé que dans la sphère publique.

La transformation digitale peut être définie comme l'utilisation de la technologie pour améliorer radicalement les performances ou la portée des entreprises et des organisations Westerman et al. (2011). Cette transformation digitale ne peut être abordée sans les technologies numériques qui lui sont associées notamment le Cloud, le Big data, le Big Data Analytic et l'Internet des objets ….

La résilience correspond à cette capacité de l'organisation à anticiper, s'adapter et prospérer en permanence contre les imprévus et les perturbations Manfield et Newey,(2018).

L'agilité organisationnelle apparaît comme l'aptitude d'une entreprise à répondre avec flexibilité, réactivité et différenciation aux différentes fluctuations de son environnement et à proposer des services et des produits de qualité correspondant aux exigences de ses clients Barzi, R. (2011).

Dans ce papier de recherche, nous allons présenter, dans une première partie, le cadre conceptuel relatif à la transformation digitale et les technologies qui lui sont associés ainsi que les notions de résilience et d'agilité organisationnelle. Dans la deuxième partie, nous allons essayer d'analyser comment la transformation digitale permet-elle aux organisations publiques d'être plus agiles et plus résiliente face aux différentes crises.

Mots clés :

Transformation digitale, Résilience, Agilité, Organisations publiques.

Abstract :

The exogenous chocks that face the organizations are numerous and of various natures such as economic (financial crises), health (COVID 19 pandemic) and geopolitical (war in Ukraine). These shocks have impacted the internal and external environment of all organizations, private and public, market and non-market.

The COVID 19 pandemic has particularly highlighted the role that digital transformation plays in the resilience and agility of organizations in the face of the various shocks generated by this crisis, both in the private sector and in the public sphere.

Digital transformation can be defined as the use of technology to radically improve the performance or the scope of businesses and organizations Westerman and al. (2011). This digital transformation cannot be approached without the digital technologies associated with it, in particular the Cloud, Big Data, Big Data Analytics and the Internet of objects….

Resilience is the ability of the organization to continuously anticipate, adapt and thrive against unforeseen events and disruptions Manfield and Newey (2018). Organizational agility appears as the ability of a company to respond with flexibility, responsiveness and differentiation to the various fluctuations of its environment and to offer quality services and products corresponding to the requirements of its customers Barzi, R. (2011).

In this research paper, we will present, in the first part, the conceptual framework relating to digital transformation and the technologies associated with it as well as the notions of resilience and organizational agility. In the second part, we will try to analyze how digital transformation allows public organizations to be more agile and more resilient in the face of different crises.

Key words:

Digital transformation, Resilience, Agility, Public organizations.

Introduction :

Les organisations publiques sont confrontées à de nombreux chocs exogènes qui sont de natures diverses économique (crises financières), sanitaire (pandémie COVID 19) et géopolitique (guerre en Ukraine). Ces chocs ont impacté l'environnement interne et externe de toutes les organisations, privées comme publiques, marchandes comme non marchandes.

L'avènement de la pandémie COVID 19 a en particulier mis en lumière le rôle que joue la transformation digitale dans la résilience et l'agilité des organisations face aux différents chocs générés par cette crise, aussi bien dans le secteur privé que dans la sphère publique.

Dans notre recherche, la transformation digitale est définie comme l'utilisation de la technologie pour améliorer radicalement les performances ou la portée des entreprises et des organisations Westerman et al. (2011). Cette transformation digitale ne peut être abordée sans les technologies numériques qui lui sont associées notamment le Cloud, le Big data, le Big Data Analytic et l'Internet des objets … ; L'agilité organisationnelle est définie comme l'aptitude d'une entreprise à répondre avec flexibilité, réactivité et différenciation aux différentes fluctuations de son environnement et à proposer des services et des produits de qualité correspondant aux exigences de ses clients Barzi, R. (2011) ; La résilience est quant à elle définie comme la capacité de l'organisation à anticiper, s'adapter et prospérer en permanence contre les imprévus et les perturbations Manfield et Newey, (2018). Cependant, l'ensemble de ces concepts d'usage récent en sciences de gestion, n'est pas encore stabilisé et invite par conséquent à plus de recherche et d'approfondissement.

D'un autre côté, depuis les années 1980, on a assisté à une amplification de la digitalisation dans la sphère publique grâce notamment à la généralisation de l'« e-Gouvernement ». En effet, l'histoire de l'informatique dans les organisations publiques doit sa genèse a l'utilisation des ordinateurs Gronlund et Horan, (2005). Ainsi, au cours des dernières années, plusieurs gouvernements se sont orientés vers le digital dans le but de rapprocher le citoyen de l'administration publique à travers des services numériques facilitant l'accès à l'information et simplifiant les procédures administratives. Le Maroc n'est pas resté à l'écart de cette dynamique numérique internationale. C'est dans ce cadre qu'on a vu le lancement de nombreuses initiatives digitales dans le but de récupérer la confiance des parties prenantes ainsi que de repositionner convenablement le pays à travers notamment une nouvelle génération de services publics plus efficaces.

L'objectif de ce travail de recherche est d'analyser comment la transformation digitale permet-elle aux organisations publiques d'être plus agiles et plus résilientes. Pour ce faire, nous sommes parties des questions suivantes :

Qu'est-ce que la transformation digitale ? quelles sont les technologies liées à cette transformation numérique ? qu'est-ce que l'agilité organisationnelle ? qu'est-ce que la résilience organisationnelle ? comment les organisations publiques au Maroc ont-elles abordé leur transformation digitale ? comment cette transformation digitale a-t-elle permis à ces organisations publiques d'être plus agiles et plus résilientes face aux perturbations de l'environnement ? telles sont les questions auxquelles nous allons essayer de répondre dans ce papier de recherche.

Dans la première partie de ce travail, nous allons présenter le cadre conceptuel relatif aux concepts qui seront mobilisés tout au long de notre recherche, en particulier la définition de la

transformation digitale et l'identification des technologies qui lui est associées, ainsi que la définition des concepts de l'agilité et de la résilience organisationnelles. La deuxième partie de ce travail sera consacré à la présentation d'un historique de la transformation digitale dans la sphère publique marocaine, ainsi qu'à l'analyse de l'impact de cette transformation digitale sur l'agilité et la résilience de ces organisations publiques.

1. Le cadre conceptuel

Il s'agit dans cette première partie, à travers une revue de littérature, de présenter le cadre conceptuel de notre recherche notamment la notion de la transformation digitale et les technologies qui lui sont associés ainsi que les notions de résilience et d'agilité organisationnelle.

1.1 La transformation digitale et les technologies associées :

La notion de transformation digitale est apparue dans le discours des entreprises à partir des années 2000. Cependant, cette notion n'est pas encore totalement comprise car il est difficile de délimiter clairement l'apparition de cette transformation au-delà de l'appropriation des technologies digitales par le plus grand nombre. Dudezert (2018)

En effet, la digitalisation décrit généralement la simple conversion d'informations analogiques en informations digitales, alors que les termes Transformation digitale et digitalisation sont utilisés de manière interchangeable et font référence à un concept large affectant les questions politiques, commerciales et sociales. Collin et al. (2015) ; Gimpel et Röglinger (2015); Kane et al. (2015)

Cette transformation digitale entraîne des changements organisationnels profonds en faisant des plateformes et outils collaboratifs une pierre angulaire du nouvel environnement de travail des collaborateurs Dudézert (2018).

La transformation digitale correspond alors aux changements que la technologie digitale provoque ou influence dans tous les aspects de la vie humaine Stolterman et Fors (2004).

Elle est interprétée comme un tel usage des technologies de l'information et de la communication, lorsque l'on n'effectue pas une automatisation triviale, mais que de nouvelles capacités sont créées dans les entreprises, les administrations publiques, ainsi que dans la vie des personnes et de la société Martin (2008).

La transformation digitale est également définie comme l'utilisation de la technologie pour améliorer radicalement les performances ou la portée des entreprises Westerman et al. (2011) ; ou encore comme l'utilisation de nouvelles technologies digitales, telles que les réseaux sociaux, les technologies mobiles, outils analytiques ou intégrés, afin de permettre des améliorations majeures des activités de l'entreprise telles que l'amélioration de l'expérience client, la rationalisation des opérations ou la création de nouveaux modèles d'affaire Fitzgerald et al., (2013). En tant que telle, la transformation digitale va au-delà de la simple numérisation des ressources et génère de la valeur et des revenus à partir d'actifs digitales McDonald & Rowsell-Jones, (2012).

Pour Solis et al. (2014), la transformation digitale fait référence plutôt à la réorientation de nouveaux investissements dans la technologie et des modèles d'affaire pour engager plus efficacement les clients numériques à chaque point de contact du cycle de vie de l'expérience client.

Pour finir, nous retenons ici la définition de Riemer (2013) qui définit la transformation digitale

comme étant les « changements induits par le développement des technologies numériques qui se produisent à un rythme effréné, qui bouleversent la manière dont est créé la valeur, les interactions sociales, la conduite des affaires et, plus généralement, notre façon de penser ».
Cette transformation digitale a la particularité d'être plus abouti, car elle transforme complètement le modèle d'affaire d'une entreprise ou la totalité de sa chaine de valeur dans un secteur, en configurant ses produits, procédures, et de ses expériences clients, avec un juste équilibre entre les couts et les avantages donnés aux consommateurs ou aux acheteurs industriels. Elle ne peut être abordée sans les technologies numériques qui lui sont associées, en particulier :

- ✓ **L'Infonuagique :** dite en anglais « Cloud », elle correspond à un moyen de stockage des données à distance en utilisant le réseau Internet permettant d'utiliser la puissance de calcul de serveurs informatiques externes.
- ✓ **Les Mégadonnées, analyse et Intelligence Artificielle (IA) :** dite aussi les données massives « Big data », elles correspondent à l'ensemble des informations qui peuvent être enregistrées dans la vie quotidienne. En effet, le volume de données, issues des objets connectés, en particulier des réseaux sociaux ou encore des outils de production, est devenu tellement important ces dernières années que l'homme s'est trouvé dans l'obligation de créer des méthodes pour les analyser.
- ✓ **La Cybersécurité :** elle correspond à l'ensemble des mesures et des techniques visant à protéger le réseau, les ordinateurs et les données contre les « cyberattaques, représentant l'un des risques les plus importants de la transformation numérique.
- ✓ **Les Systèmes Cyber-Physiques (CPS) :** dit en anglais « Cyber-Physical Systems » (CPS), ce sont des mécanismes composés de logiciels, de composants électroniques (capteurs, actionneurs) et de communication permettant de faire fonctionner et de contrôler des objets physiques en temps réel. (Danjou et al., 2017).
- ✓ **L'Internet des Objets (IoT) :** dit en anglais « Internet of Things », il correspond à l'ensemble des objets connectés permettant une communication entre le monde physique, représenté par les objets, et le monde virtuel à l'aide d'Internet et des réseaux de télécommunication. Il regroupe des technologies comme les puces RFID « Radio-Frequency Identification », les réseaux de capteurs sans fil (WSN), les logiciels et les inter-logiciels. (Danjou et al., 2017 ; Salkin et al., 2018). L'Internet des Objets permet aussi de supporter d'autres groupes technologiques notamment l'analyse des mégadonnées, la simulation ou encore les CPS.
- ✓ **Réalité augmentée (AR) :** L'expression de réalité « augmentée » est utilisée dans la situation ou des modifications virtuelles sont ajoutées à un élément réel, à l'aide d'interfaces en temps réel. Salkin et al., (2018) ; Oztemel & Gursev, (2020). En effet, grâce aux outils de réalité augmentée, un opérateur pourra réparer un système plus facilement, car, dans son champ de vision, il apparaîtra la zone défectueuse ainsi que toutes les informations nécessaires pour réaliser sa tâche Rüßmann et al.,(2015).

1.2 L'agilité organisationnelle :

Le concept d'agilité a été introduit dans les sciences de gestion au début des années 1990. Cependant, sa conceptualisation n'est pas encore achevée et invite donc à plus de recherche et d'approfondissement.

En effet, dans la littérature, le concept d'agilité a été souvent traité en relation avec des notions voisines en particulier celles de la flexibilité et la réactivité Sharifi, Zhang, (1999) ; Lindberg, (1990) ou encore celle de l'adaptabilité Kidd (1994).

La flexibilité peut être définie comme la capacité d'une entreprise à s'ajuster, à technologie équivalente, à un niveau de production donné. Elle peut s'agir du nombre d'alternatives futures, postérieures à une décision donnée Cohendet, Llerena, (1999) ; Reix, (1989), ou encore de la capacité d'innovation d'une entreprise en réponse à des demandes de produits différenciés Barrand (2006). Ce qui renvoie à la notion de différentiation au sens de Porter, càd la production d'une offre perçue comme différente par rapport à une offre d'origine Porter, (1982).

La réactivité, quant à elle, peut être définie comme la vitesse à laquelle une entreprise, ayant des processus industriels discontinus, répond à l'évolution des demandes de ses clients, y compris les demandes non anticipées. Autrement dit, la réactivité correspond au temps de réaction à une évolution inattendue. L'adaptabilité apparait enfin comme une caractéristique de la flexibilité du système productif d'une entreprise Katayama, Bennett, (1999).

En 1991, le rapport de l'Iacocca Institute de Lehigh University[1] avait conclu qu'un nouvel ordre industriel a été formé suite à la combinaison de trois facteurs à savoir la maturation rapide de l'industrie, l'utilisation accrue des outils informatiques et des technologies de production ainsi que l'importance de l'information et de la communication. C'est à la suite des conclusions de ce rapport que le concept d'agilité est apparu dans le monde des affaires comme étant la capacité d'une entreprise à croître dans un environnement marqué par un changement continu et imprévisible d'un marché global, caractérisé par une demande de qualité supérieure, de haute performance, de faible coût et de produits et services correspondant aux exigences des consommateurs Breu et al., (2001) ; Yusuf, Sarhadi et al., (1999) ; Badot, (1997).

Ce concept d'agilité a été, utilisé, par la suite dans différents domaines de la gestion des entreprises notamment en matière de compétition (agilité des compétiteurs) Goldman et al., (1995), en matière de logistique (agilité des chaînes d'approvisionnement) Christopher, (2000); Lin, Chiu et al., 2006 ; Paché, (2006), en matière de relations d'affaires (agilité des relations d'affaires) Preiss, Goldman et al., (1996) ; Morgan, (2004), en terme de système de gestion (agilité des systèmes de support à la décision Huang ; (1999) ou encore en terme d'emploi (agilité de la force de travail) Forsythe, (1997) ; Breu, Hemingway et al., (2001) ; Chonko, Jones, (2005) ; Charbonnier, (2006).

Développée essentiellement dans les grandes entreprises, l'agilité organisationnelle peut être présentée alors comme « l'aptitude d'une entreprise ou une organisation à répondre avec flexibilité, réactivité et différenciation aux différentes fluctuations de son environnement et à proposer des services et des produits de qualité correspondant aux exigences de ses clients ». Barzi,(2011).

Une organisation publique agile est, en définitive, celle capable de réagir rapidement et de façon efficace à toutes sortes de contraintes afin d'assurer une croissance durable et une meilleure insertion dans l'environnement.

[1] Rapport publié en réponse à une requête du Congrès américain sur les facteurs susceptibles de favoriser la compétitivité de l'industrie américaine

1.3 La résilience organisationnelle :

Étymologiquement, la résilience vient de l'anglais « résilience » issu lui-même du latin « résiliens » qui a pour signification « saut ou mouvement vers l'arrière, se retirer, ou encore se libérer »[2]. Parallèlement à cette définition française, la langue anglaise a ajouté la notion de « rebond » qui donne une dimension nouvelle à ce terme, celle de reculer pour mieux sauter.

Comme celui de l'agilité, le concept de résilience est également non encore stabilisé. Utilisé dans différentes disciplines scientifique (en psychologie, en physique, en informatique, en économie et récemment en stratégie), la résilience est parfois vue comme un phénomène, une forme de développement, une capacite ou encore un processus.

En psychologie, la résilience s'inscrit dans un processus de restructuration de soi, d'identification et de remise en question des pensées inadaptées, voire de prendre une revanche contre les mauvais coups de la vie. Marie-Josee et Dubard Barbosa, (2016) ; ou encore comme une force intrinsèque d'une personne lui permettant de surmonter sa souffrance, physique et/ou morale, d'apprendre de ses échecs et d'en tirer une bonne leçon le rendant plus fort. Cyrulnik et Jorland, (2012).

En sciences physiques, la résilience exprime l'élasticité des matériaux leur permettant de retrouver leur aspect initial après avoir absorbé un effort plus ou moins important. Au-delà de cette limite, il se déforme ou se casse. Richemond A., (2003).

Importée en sciences de gestion, le concept de résilience a été abordé d'abord comme une analyse attentive des facteurs et des processus qui permettent à l'entreprise de traverser les épreuves et d'en ressortir éventuellement plus forte Hollganel et al., (2009). Par conséquent, cette analyse invite à se pencher sur la manière dont l'organisation construit et entretient cette capacite de résilience dans le temps. Ensuite, la résilience a été définie comme la capacite 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 Weick K.E., (2003).

De son côté, le concept de résilience organisationnelle est apparu pour la première fois dans les études portant sur la gestion des crises pour désigner les « mécanismes qui rendent le groupe moins vulnérable aux ruptures du sensemaking » Weick, (1993), ou encore « la capacité de l'entreprise a absorber, à répondre et à capitaliser sur des perturbations issues de changements de l'environnement » Lengnick-Hall et Beck, (2009).

D'autres travaux de recherche se sont penchés sur l'analyse des facteurs et des processus permettant aux entreprises de surmonter les difficultés et d'en sortir potentiellement plus fortes, invitant à réfléchir à la manière dont les organisations peuvent construire et maintenir une résilience au fil du temps. Hollganel et al., (2009). Ces recherches ont mis en évidences, d'une part, les mécanismes qui sous-tendent la résilience. Weick et Sutcliffe, (2007), et d'autre part, les composantes de la résilience organisationnelle Christianson et al., (2009).

Ainsi, en matière des mécanismes sous-tendant la résilience, on peut citer la capacite à innover en permanence, à promouvoir des mesures favorisant la productivité et l'autonomie des équipes, à faciliter la communication entre les unités organisationnelles ou encore la capacite à construire des définitions claires et la compréhension des employés. En matière des composantes de la

[2] Dictionnaire de l'Académie française, 2021

résilience organisationnelle, on peut retenir trois dimensions inter-reliées à savoir la capacité d'absorption, de renouvellement et d'appropriation. La capacité d'absorption est relative à la capacité de l'organisation à gérer les chocs tout en évitant l'effondrement, ce qui suppose l'existence d'un surplus organisationnel Carolis et al., (2009).
La capacité de renouvellement renvoie à la capacité de l'organisation à agir et imaginer de nouvelles solutions face à des situations inhabituelles Lengnick-Hall et Beck, (2009), ce qui suppose l'utilisation optimale des ressources disponibles et la limitation des risques. La capacité d'appropriation renvoie à la capacité de l'organisation à apprendre des chocs auxquels elles sont confrontées afin de grandir et d'apprendre par elles-mêmes Christianson et al., (2009)., ce qui suppose une prise de conscience des crises et de leurs effets afin de de mettre en œuvre une transformation susceptible d'aider l'organisations à se préparer aux imprévus.

2. Impacts de la transformation digitale sur l'agilité et la résiliences des organisations publiques

Dans cette deuxième partie, nous allons présenter un bref historique sur la transformation digitale dans les organisations publiques au Maroc, avant d'analyser en quoi cette transformation digitale permet-elle à ces organisations publiques d'être plus agiles et plus résilientes face aux différentes crises auxquelles elles sont soumises.

2.1 La transformation digitale dans les organisations publiques au Maroc :

La digitalisation dans la sphère publique s'est amplifiée depuis les années 1980 grâce notamment à la généralisation de l' « e-Gouvernement ». En effet, l'histoire de l'informatique dans les organisations publiques doit sa genèse a l'utilisation des ordinateurs Gronlund et Horan, (2005). L'« e-gouvernement » peut être considéré comme le fruit de l'interférence entre trois familles d'éléments indépendants, non substituables mais obligatoirement complémentaires (Brown, 2005) à savoir les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ; les concepts de gestion et l'administration.
En 2016, l'Organisation des Nations Unies (ONU) a fait ressortir une croissance soutenue de la digitalisation et l'introduction des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans la sphère publique[3]. En 2018, dans son enquête annuelle sur « l'e-gouvernement à l'échelle mondiale », l'ONU précise que le secteur public est contraint d'adopter les dispositions nécessaires pour réussir la transformation digitale et renforcer sa capacite d'agir de manière optimale notamment face aux crises.
De son côté, l'OCDE met en avant les différents enjeux de la transformation digitale dans la sphère publique en matière de la dématérialisation des procédures administratives dont l'objectif est de revaloriser la relation de l'organisation publique avec ses différentes parties prenantes. Dans ce sens, les orientations de l'OCDE pour les pays membres sont doubles : d'une part, la transformation digitale du secteur public doit réussir une « interconnectivité » avec les différentes parties prenantes ; d'autre part, cette transformation digitale doit contribuer à la

[3] ONU, ≪ e-gov à l'appui du développement durable ≫, 2016

modernisation du secteur public et de renforcer sa productivité.

Au Maroc, l'Agence de Développement du Digital (ADD), a été créé en 2017 avec pour mission la mise en place et le déploiement de la stratégie du digital à l'horizon 2025. La mission de l'ADD consiste alors en la formulation de la vision officielle en matière de la digitalisation du Maroc à travers trois axes prioritaires qui sont respectivement une administration digitale au service des citoyens et des entreprises ; Une économie compétitive grâce aux gains de performance amenés par un écosystème digital et innovant ; Une société inclusive grâce au digital.

Plusieurs institutions ont été également vu le jour pour encadrer la gouvernance numérique, en particulier la Commission Nationale de Contrôle de la Protection des Données à Caractère Personnel (CNDP), crée en 2009, et l'Agence Nationale de Réglementation des Télécommunication (ANRT), crée en 1998.

Le plan national de la réforme de l'administration publique (PNRA 2018-2021)[4], s'est axé sur quatre transformations structurelles majeures et complémentaires parmi lesquelles figure la transformation numérique. Cette dernière s'articule autour de cinq projets visant à mettre en place les mécanismes et les moyens technologiques modernes et les généraliser à tous les services administratifs pour renforcer les applications informatiques communes et ainsi faciliter l'accès aux clients-usagers. Ces projets concernent en particulier :

L'élaboration d'un Schéma Directeur de la Transformation Numérique de l'Administration Publique qui vise à disposer d'une infrastructure numérique moderne et des ressources humaines qualifiées dans le cadre cohérent de la gouvernance, permettant de renforcer les services électroniques communs aux différents départements ;

La mise en place de la plateforme « Gateway gouvernementale » afin de permettre l'accès commun aux données des services administratifs pour mettre à la disposition usagers un ensemble d'outils facilitant l'accès aux prestations ;

Le développement d'un Système de Gestion des Réclamations et des Doléances du citoyen pour permettre le renforcement des canaux de communication entre les usagers et l'Administration (traitement de leurs réclamations et doléances) ;

La mise en place du Système d'Information de Gestion des Ressources Humaines des Administrations Publiques (SIRH-AP), dans le cadre de la mutualisation des moyens entre les départements ministériels et ce pour faciliter à la prise de décision en matière des politiques publiques relatives aux ressources humaines ;

La Maturité numérique des services publics cad l'identification de la maturité numérique pour motiver les départements et services à s'engager dans le processus de leur transformation numérique afin de fournir des prestations meilleures qui répondent aux besoins et aux attentes des usagers.

Dans le cadre de la réflexion sur un nouveau modèle de développement pour le Maroc à l'horizon 2035, le Conseil Economique Social et Environnemental (CESE)[5], dans son rapport établi en avril 2019, présente la transformation digitale comme étant le levier pour récupérer la confiance des parties prenantes et pour repositionner convenablement le pays à travers

[4] Plan national de la réforme de l'administration publique (2018-2021), ministère de la réforme de l'administration et de la fonction publique

[5] Le nouveau modèle de développement-Rapport général (2021), commission spéciale sur le modèle de développement, WWW.CSMD.MA/RAPPORT-FR

notamment une nouvelle génération de services publics plus efficaces. Ainsi, le numérique figure parmi les chantiers transformateurs d'amorçage du Nouveau Modèle de Développement avec cinq principaux défis à relever à savoir : adopter une stratégie de transformation numérique, portée à haut niveau ; Mettre à niveau les infrastructures numériques de haut-débit et très haut débit fixe et mobile et leur extension à l'ensemble du territoire ; Développer des plateformes numériques pour tous les services au citoyen et à l'entreprise, ainsi que les plateformes de participation au niveau central et territorial ; Former des compétences en nombre suffisant, à même de porter et de mettre en œuvre cette transformation numérique sur le terrain ; Parachever le cadre légal visant à assurer la confiance numérique des utilisateurs et la souveraineté numérique du Royaume.

Pour finir, un ministère délégué dédié à la transition numérique et de la réforme de l'administration a été créé en conséquence en 2021 notamment pour l'amorçage, la conduite du changement et la mise en œuvre de ce chantier de transformation numérique.

2.2 Impacts de la transformation digitale sur l'agilité et la résiliences des organisations publiques

L'impact de la transformation digitale sur les organisations publiques peut être analysé à travers deux niveaux : d'une part au niveau des mécanismes sous-tendant la résilience organisationnelle, et d'autre part, au niveau des composantes de cette résilience organisationnelle.

2.2.1 Au niveau des mécanismes sous-tendant la résilience organisationnelle :

Dans notre cadre théorique, la résilience organisationnelle a été expliquée par rapport à trois mécanismes sous-tendant la résilience à savoir la capacité à innover en permanence, la capacité à promouvoir des mesures favorisant la productivité et l'autonomie des équipes et la capacité à faciliter la communication entre les unités organisationnelles.

D'abord, en matière de la capacite à innover en permanence, la transformation digitale permet aux organisations publiques de transformer leurs produits ou leur portefeuille de produits complet Stief et al., (2016). Cette transformation digitale permet également à l'organisation publique de s'adapter aux mutations des écosystèmes et des nouvelles plates-formes facilitant ainsi des nouvelles interactions entre partenaires et concurrents Li, (2015).

Ensuite, en matière de la capacité à promouvoir des mesures favorisant la productivité et l'autonomie des équipes, la transformation digitale favorise la transversalité des organisations publiques à travers le passage d'une organisation verticale à une organisation horizontale, la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques et la décentralisation de l'organisation par la mise en place de petites entités, relativement autonomes et reliées, d'une part, les unes aux autres et, d'autre part, avec l'extérieur. Les organisations publiques peuvent alors se décloisonner favorisant ainsi les initiatives personnelles, la délégation d'une partie des taches aux subordonnes (déhiérarchisations) ainsi que la promotion de l'auto-contrôle et de l'auto-discipline.

Enfin, en matière de la capacité à faciliter la communication entre les unités organisationnelles, la transformation digitale, en créant un écosystème de partage plus collaboratives et plus efficaces (SmartGov), permet un niveau d'efficacité plus accrus au sein de l'organisation

publique et ses collaborateurs deviennent plus productifs, renforçant ainsi son adaptabilité et sa flexibilité et donc son agilité Sharifi, Zhang, (1999) ; Lindberg, (1990).

2.2.2 Au niveau des composantes de la résilience organisationnelle :

Dans le cadre théorique de notre recherche, la résilience organisationnelle a été également abordée en termes de ses trois composantes à savoir la capacité d'absorption, la capacité de renouvellement et la capacité d'appropriation.

D'abord, en termes de capacité d'absorption, grâce à l'usage du numérique, les organisations publiques ont été capable de gérer les chocs et d'éviter le risque d'effondrement du service public. En effet, en période de crise du COVID 19, les organisations publiques ont fait preuve de leur capacité à mobiliser des fonds et des ressources sous formes de soutiens aux entreprises en difficulté et d'aides aux ménages démunis. En outre, la volonté de continuité du service public a été favorisée largement grâce à l'usage des technologies liées à la transformation digitale. Ce qui a permis aux organisations publiques de se protéger des bouleversements de l'environnement et de favoriser l'innovation en donnant à ces organisations la possibilité de redéployer les ressources au besoin. Carolis et al., (2009).

Ensuite, en termes de capacité de renouvellement, la transformation digitale a permis aux organisations publiques une gestion plus améliorée. En effet, grâce au numérique, les organisations publiques ont été capable d'imaginer et de mettre en œuvre de nouvelles solutions face aux différentes situations inhabituelles auxquelles elles sont confrontées. La transformation digitale a permis une réduction des coûts pour les organisations publiques tout au long de leur chaine de valeur. Grâce au numérique, les prestataires publiques sont mis en relation directe avec les clients-usagers. En matière de communication publique, la publicité numérique coûte beaucoup moins chère qu'une publicité imprimée, avec en plus un impact plus important et une portée plus large. En matière de distribution, la vulgarisation et la maitrise des technologies digitales auprès des clients-usagers font que ces derniers n'ont plus besoin de consulter des intermédiaires, ce qui permettrait de réduire les frais d'intermédiation Granados & Gupta, (2013). En matière de paiement des prestations, la transformation digitale a permis l'introduction, ou la généralisation de nouveaux modèles de paiement à travers la présence croissante du paiement en ligne Li, (2015). Les organisations publiques ont été alors capable d'agir et d'imaginer de nouvelles solutions face aux différentes situations de crise. Lengnick-Hall & Beck, (2009)

Enfin, en termes de capacité d'appropriation, on a pu assister en période pandémique de la crise de COVID 19, à un grand essor de l'usage du numérique dans la sphère publique (télé-travail dans l'administration publique, enseignement à distance dans les écoles et les universités publiques, développement de la télédéclaration et des services administratifs à distance…). En effet, l'usage des technologies liées à la transformation digitale ont permis aux organisations publiques d'apprendre des chocs auxquels elles ont été confrontées afin de grandir et d'apprendre par elles-mêmes Christianson et al., (2009).

L'agilité organisationnelle des organisations publiques cad leur aptitude à répondre avec flexibilité, réactivité et différenciation aux différentes fluctuations de son environnement et à proposer des services et des produits de qualité correspondant aux exigences de ses clients Barzi ,(2011) se trouve alors renforcée, et la résilience organisationnelle cad leur capacité à absorber,

à répondre et à capitaliser sur des perturbations issues de changements de l'environnement Lengnick-Hall et Beck, (2009) se trouve également amélioré.

Conclusion :

L'objectif de ce travail de recherche a été d'analyser comment, face aux différentes crises exogènes de l'environnement, la transformation digitale permet-elle aux organisations publiques d'être plus agiles et plus résilientes.

Pour la réalisation de cet objectif, nous avons tout d'abord effectué une revue de littérature qui nous a permis de revisiter les notions de transformation digitale, agilité et résilience organisationnelle. D'après la littérature, nous avons constaté que ces trois concepts ne sont pas tout à fait stabilisés et par conséquent invitent encore à plus de recherche et d'approfondissement.

Ensuite, après avoir présenté un bref historique sur le processus de la transformation digitale dans les organisations publiques au Maroc, nous avons essayé d'analyser l'impact de cette transformation digitale sur l'agilité et la résilience organisationnelle de ces organisations publiques.

Ainsi, la transformation digitale a permis aux organisations publiques, qui se trouvent sous la tension croissante du triptyque qualité-coûts-délais, d'éviter que cette tension ne se transforme en contradictions permanentes pour ces organisations. En effet, la numérisation et le recours à l'intelligence artificielle ont représenté de puissants vecteurs d'optimisation des processus administratifs et d'amélioration des services offerts aux populations, favorisant du fait l'émergence du gouvernement électronique (e-government).

Au niveau de l'organisation du travail, la transformation digitale a favorisé, au sein des organisations publiques, un processus plus collaboratif dans le sens ou les outils numériques encouragent la socialisation.

Au niveau de la chaine de valeur des organisations publiques, les technologies digitales ont aidé les acteurs de la chaîne de valeur à travailler plus étroitement ensemble Corver et Elkhuizen (2014).

Au niveau du mode de management des organisations publiques, la transformation digitale a permis de faire évoluer les postures managériales pour favoriser la collaboration entre l'ensemble des collaborateurs, selon le degré hiérarchique.

En final, la transformation digitale a eu un double impact sur les organisations publiques : D'une part, elle a amélioré l'efficacité des organisations publiques renforçant ainsi leur adaptabilité et leur flexibilité et par conséquent leur agilité Sharifi, Zhang, (1999) ; Lindberg, (1990) ; D'autre part, cette transformation digitale a renforcé la capacité des organisations publiques à absorber, à répondre et à capitaliser sur des perturbations issues de changements de l'environnement Lengnick-Hall et Beck, (2009), et par conséquent leur résilience organisationnelle.

Bibliographie :

- Badot, O. (1997). Théorie de « l'entreprise agile », Paris, L'Harmattan.
- Breu, K. Hemingway, C. J. Strathern, M. Bridger, D. (2001). Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy, Journal of Information Technology,17, 21-31.
- Carolis D.M., Yang Y., Deeds D.L., Nelling E. (2009). Weathering the storm: the benefit of resources to high-technology ventures navigating adverse events Strategic. Entrepreneurship Journal, volume 3, Numero: 2 pp: 147-160.
- 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, volume. 20, numero 5, pp : 846-860
- Cohendet, P. Llerena, P. (1999). Flexibilité et mode d'organisation, Revue Française de Gestion, (Mars-Mai), 72-79
- Collin, S., Guichon, N. et Ntebutse, J. G. (2015). Une approche sociocritique des usages numériques en éducation. STICEF, (22), 89-117.
- Danjou, C., Rivest, L., Pellerin R. (2017). Industrie 4.0 : des pistes pour aborder l'ère du numérique et de la connectivité, CEFRIO 2017. ISBN 978-2-923852-71-3.
- Dudézert, A. (2018). La transformation digitale des entreprises. Paris, France : La Découverte.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., and Welch, M. (2013). Embracing Digital Technology,MIT Sloan Management Review, pp. 1-12.
- Gimpel, H. Röglinger, M. (2015). Digital transformation : changes and chances? Insights based on an empirical study. Fraunhofer Institute for Applied Information Technology FIT, Bayreuth.
- Granados, N., & Gupta, A. (2013). Transparency strategy: Competing with information in a digital world. MIS Quarterly: Management Information Systems, vol. 37(2), pp. 637-641.
- Grönlund, Å. Horan, T.A., (2005). Introducing e-Gov: History, Definitions, and Issues. Communications of the AIS, 15(1).
- Hollnagel E., Journé B., Laroche H. (2009). Fiabilité et résilience comme dimensions de la performance organisationnelle : introduction . M@n@gement, vol. 12, n° 4, p. 224-229.
- Kane, G.C. et al., (2015). Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. MIT Sloan Management Review, pp.1–25.
- Katayama, H. Bennett, D. (1999). Agility, adaptability and leanness: A comparison of concepts and a study of practice, International Journal of Production Economics, (60-61), 43-51.
- Kidd, T. P. (1994). Agile Manufacturing: Forging New Frontiers, London, Addison-Wesley.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2009). Resilience capacity and strategic agility: Prerequisites for thriving in a dynamic environment. In C. Nemeth, E. Hollnagel, & S.

Dekker (Eds.), Resilience engineering perspectives, 2, Aldershot, UK: Ashgate Publishing.

- Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E. (2005). Adaptive Fit versus Robust Transformation: How Organizations Respond to Environmental Change. Journal of Management volume: 31pp: 738-757.
- Li, F. (2015). Digital Technologies and the Changing Business Models in Creative Industries. In 48th Hawaii International Conference on System Sciences.
- Lindberg, P. (1990). Strategic manufacturing management: a proactive approach, International Journal of Operation and Production Management, 10 (2), 94-106.
- Martin, A. (2008). Digital Literacy and the "Digital Society". In C. Lankshear, & M. Knobel (Eds.), Digital Literacies: Concepts, Policies, and Practices (pp. 151-176). New York: Peter Lang.
- McDonald, M. P., & Rowsell-Jones, A. (2012). The digital edge: exploiting information & technology for business advantage. Stamford: Gartner, Inc.
- Porter, M. (1982). Choix stratégiques et concurrence, Paris, Economica
- Riemer, K. (2013). (University of Sydney Busines School) Récupéré sur the-big-opportunity.: http://the-big-opportunity.blogspot.com/.
- Reix, R. (1989). La flexibilité, in Encyclopédie de Gestion, Paris, Economica, 1407-19.
- Salkin, C., Oner, M., Ustundag, A., Cevikcan, E., (2018). A Conceptual Framework for Industry 4.0, Ustundag, A., Cevikcan, E. (Ed.s.), Industry 4.0 - Managing the digital transformation, Cham: Springer, pp. 3-23.
- Sharifi, H., Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing operations: an introduction, International Journal of Production Economics, 62 (1/2), 7- 22.
- Solis, B. (2014). Digital Transformation: Why and How Companies are Investing in New Business Models to Lead Digital Customer Experiences. Altimeter Group. http://altimetergroupdigitaltransformation.com.
- Stief, S. E., Eidhoff, A. T., &Voeth, M. (2016). Transform to Succeed: An Empirical Analysis of Digital Transformation in Firms. World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering, vol. 10(6), pp. 1833-1842. "
- Stolterman, E. et A. C. Fors (2004). Information Technology and the Good Life In: Information Systems Research: Relevant Theory and Informed Practice. Ed. Kaplan, B. et al., London: Kluwer Academic Publishers.
- Westerman, G., Calmejane, C., & Bonnet, D. (2011). Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations. MIT Center for Digital Business, 1–68.
- Yusuf, Y., Sarhadi, M., Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes, International Journal of Production Economics, 62 (1/2) 33-43.

LES TECHNOLOGIES EMERGENTES : UNE NOTION A EXPLORER DANS LE CADRE DU BINOME « CRISE-RESILIENCE ».

Mariam KOUBI

Doctorante en sciences de gestion.
Laboratoire de Recherche en Economie, Gestion et Management des Affaires.
Faculté d'Economie et Gestion de Settat.
Université Hassan 1er, Settat- Maroc
mariam.koubi@gmail.com

Pr. Ahmed MAIMOUN

Professeur en science de gestion.
Laboratoire de Recherche en Economie, Gestion et Management des Affaires.
Faculté d'Economie et Gestion de Settat
Université Hassan 1er, Settat- Maroc
maimounahmed@gmail.com

Pr. Sarra MRANI ZENTAR

Professeure en sciences de gestion
Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches et d'Études en Management des Organisations et Droit de l'Entreprise
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Marrakech
Université Cadi Ayyad, Marrakech-Maroc
mranizentar.sarra2@gmail.com

Les Technologies Emergentes : Une Notion A Explorer Dans Le Cadre Du Binôme « Crise-Résilience »

RESUME :

Aujourd'hui, les technologies émergentes (Intelligence artificielle, IoT, Big data, Machine Learning, etc.) s'imposent comme une solution novatrice qui confèrent aux entreprises la capacité d'adaptation aux contextes difficiles, et entamer leur chemin vers la résilience en période de crise. Dans cet article, nous avons interrogé la place des technologies émergentes dans le développement d'une démarche de résilience en temps de crise. Nous allons dans une première partie présenter une revue de littérature qui permet de découvrir les trois concepts qui sont la crise, la résilience et les technologies émergentes en se basant sur des soubassements théoriques. Et dans une deuxième partie, nous allons aborder le rôle de ces technologies dans la prise d'une décision rapide et efficace, et leur importance dans la construction d'une entreprise résilience en cas d'un évènement destructrice. Donc, cet article met en lumière l'importance de la résilience digitale des entreprises face à des situations complexes.
MOTS CLES : Technologies émergentes, Résilience, Crise, Entreprises

ABSTRACT :

Today, companies are facing various crises (economic, financial, natural, health, food, etc.). In such a context, emerging technologies (Artificial Intelligence, IoT, Big data, Machine Learning, etc.) are emerging as an innovative solution that gives companies the ability to adapt to difficult contexts, and begin their path towards resilience. In a time of crisis. In this communication, we questioned the place of emerging technologies in the development of a resilience approach in times of crisis. In the first part, we will present a literature review that allows us to discover the three concepts of crisis, resilience and emerging technologies based on theoretical foundations. And in a second part, we will discuss the role of these technologies in making a quick and efficient decision, and their importance in building a business resilience in the event of a destructive event. Therefore, this communication highlights the importance of the digital resilience of companies in the face of complex situations.
KEYWORDS : Emerging Technologies, Resilience, Crisis, Companies

INTRODUCTION :

Dans un contexte marqué par une immense transformation technologique, une crise sanitaire imprévisible et de grande ampleur. Dans cet environnement perturbant, certaines entreprises de toutes tailles et tous secteurs échouent à progresser, alors que d'autres arrivent à innover à prospérer pendant les crises. De ce fait, la différence est la résilience qui ne se limite pas à faire face aux différents évènements imprévisibles, mais il s'avère important de créer une culture forte fortifiée par l'innovation technologique permettant de voir plus loin et d'anticiper les changements à venir afin de construire des entreprises capables d'absorber des crises et réagir avec efficacité à l'imprévisibilité des chocs.

De ce fait, ce contexte perturbé pousse les entreprises à revoir leurs modèles d'affaires (Nambisan, 2018) à travers l'utilisation des capacités d'infrastructures numériques telles que, Intelligence Artificielle, Big Data, Machine Learning, Internet des objets (IoT) etc. De même, ces technologies numériques permettent de prédire les urgences futures (Wamba et al., 2020), pour consolider le potentiel de survie des entreprises (Ivanov et Dolgui, 2020).

Dans cette optique, les chercheurs ont accordé une importance particulière aux concepts de la « Crise », « résilience » et « Technologies émergentes » en raison de la succession des crises qui impactent négativement l'environnement interne et externe des entreprises. En d'autres termes, ces concepts semblent nécessaires pour assurer leurs continuités.

En fait, l'objectif de notre papier est d'explorer les notions qui sont les technologies émergentes, la résilience, la crise et d'évoquer la relation entre ces concepts. Dans ces conditions, nous avons arrêté la problématique de notre recherche sous forme de la question de recherche suivante : **Comment les technologies émergentes ont-elles contribué à atténuer les conséquences de la crise et assurer la résilience des entreprises ?**

Pour apporter quelque élément de réponse à cette question, nous allons présenter un état d'art sur le concept des « technologies émergentes » et sur le binôme « crise-résilience » dans un premier point. Dans un deuxième point, nous allons aborder, les différentes recherches traitant l'impact réciproque entre les « technologies émergentes » et le binôme « Crise-Résilience » au niveau des entreprises.

1- Le binôme « Crise – Résilience » : Une approche conceptuelle

Le binôme « Crise-Résilience » a pour objectif de catalyser la capacité des entreprises à gérer des évènements imprévisibles et complexes d'une façon curative ou préventive. De ce fait, Dans cette première partie, nous allons établir une approche conceptuelle de la crise et de la résilience afin d'effectuer une jonction appropriée de ces deux concepts pour déterminer le trajet de la résilience.

1-1. La crise

Dans la littérature, la crise est une notion caractérisée par sa nature polysémique ce qui représente un défi de conceptualisation, ce qui a permis de bâtir un courant différent mais segmenté. Autrement dit, la crise a été étudiée sous une série de labels (Huemann &Al, 2021). En effet, la crise est un événement inattendu, rare, mais à fort impact qui menace les économies, les entreprises et les entrepreneurs de manière puissante (Pearson & Clair, 1998). En d'autres termes, elle renvoie à une situation de rupture d'équilibre qui peut résulter d'un événement imprévu menaçant la survie d'entreprise, caractérisé par l'urgence dans la décision (Libaert,

2005). De même, la crise se définit comme une situation rare, importante et publique qui crée des résultats hautement indésirables (James et Wooten, 2010). En d'autres termes, une crise constitue un événement inattendu qui perturbe les orientations, les objectifs, et le bon fonctionnement des entreprises (Bundy, 2017). Ainsi, La crise a des conséquences sur l'entrepreneuriat à plusieurs niveaux (Rauch & Hulsink, 2023).

Dans le même sillage, la crise peut être évènementielle et se définit comme étant un évènement qui menace la continuité des activités de l'entreprise (Dobrowski, 2020). Selon cette approche, la crise est de type naturelle, sanitaire, politique et économique. En plus, la crise sanitaire covid-19 est l'exemple le plus répandue au niveau d'approche évènementielle qui désigne un évènement imprévisible sans précèdent qui a une profonde ampleur sur la situation économique et plus particulièrement sur la situation financière d'entreprise (Kuckertz et al., 2020). Donc, la crise est un évènement imprévisible qui présente une part de surprise et d'aléas (Lagadec, 2012), et qui se caractérise par, la déstabilisation et l'urgence (Volpi, 2003).

Ainsi, la crise peut être processuelle qui se définit comme étant le résultat des erreurs managériales et des vulnérabilités cumulé et déclenché à cause d'un évènement (Pundrich et al., 2012).

En fait, la notion de la crise possède un certain nombre de caractéristiques :

La crise	Auteurs
Un évènement brutal, imprévisible, incertain, et déstabilisant	(Lagadec, 1995 ; Libaert, 2001 ; Volpi, 2003) (Pearson & Clair, 1998) (Roux-Dufort, 2000) (Libaert, 2001 ; Volpi, 2003) (Duchek, 2020)
Un évènement qui présente un caractère d'urgence dans la décision	(Libaert, Thierry, 2010) (Lagadec, 2012) (Williams et al., 2017)
Un évènement qui met en péril la survie d'entreprise	(Ulmer et al., 2007) (Smart & Vertinsky, 1984 ; Herbane, 2010) (Tomastika et al., 2015) (Novelli et al., 2018) (Dobrowski , 2020)
Un évènement avec un ampleur et profondeur incontrôlée	(Lagadec, 1995 ; Volpi 2003) (Rosenblatt & Sheaffer, 2002) (Volpi, 2003) (Roux-Dufort, 2010)

Tableau 1 : Les caractéristiques de la Crise

Donc, la crise est une situation difficile, imprévue et potentiellement déstabilisante. En effet,

les entreprises de toute taille sont amenées à développer une stratégie de « Résilience », afin de répondre aux imprévus et aux incertitudes et apprendre à absorber d'une manière efficace et efficiente les futurs crises (George et al., 2022).

1-2. La résilience

Dans le domaine du management des crises, la résilience occupe dernièrement un intérêt majeur, mais ce concept manque d'une définition exacte et spécifique. De ce fait, notre réflexion sur la résilience suggère de se concentrer sur la recherche sur la résilience d'entreprises (Ågerfalk et al., 2020 ; Rai, 2020), afin d'élargir la littérature qui émerge dans ce sens. En fait, les chercheurs en management conceptualisent la résilience comme un processus qui permettent aux entreprises de s'adapter, gérer, et survivre en cas des situations difficiles (Haase & Eberl.,2019). Par la suite, elle a été repérée en tant que la capacité d'anticipation, d'absorption et de rebond après une crise (Linkov et Trump, 2019), ce qui permet aux entreprises d'être flexibles et agiles.

Plus important encore, la recherche sur le management de crise a suggéré l'adoption des technologies émergentes (l'intelligence artificielle, l'Internet des Objets, l'apprentissage automatique, le Big Data) pour anticiper les perturbations (Wamba et al., 2020), s'adapter, garantir la survie des entreprises et la continuité de leurs activités en temps de crise (Ivanov et Dolgui, 2020).

De même, ce terme se définit comme étant une stratégie déterminée par les entreprises pour répondre aux impératifs d'une crise (Verbeke & Yuan, 2021) et restaurer la normalité (Altay et Narayanan, 2022). Autrement dit, la résilience désigne la capacité de l'entreprise à contrecarrer les évènements imprévus grâce à la conscience stratégique et à un lien opérationnel de gestion des chocs internes et externes (Annarelli, Battistella et Nonino, 2020).

Selon l'ISO 22301 du groupe British Standards Institution (BSI) qui est la norme internationale pour la gestion et la continuité d'activité, la résilience est la capacité des entreprises à continuer ses activités (livraison des produits ou services) dans le cas d'un évènement perturbateur (BSI-ISO 22301, 2019). D'un autre côté, elle permette de répondre aux risques complexes et assurer la prévention pour absorber l'impact des perturbations (Pescaroli et al., 2020).

Or, La résilience est essentielle à la survie future de toutes les entreprises pour perdurer (PNUD, 2011). Pour cela, il s'avère primordial de mettre en œuvre des technologies innovantes (Ivanov et Dolgui, 2020) pour des entreprises résilientes en période de crise.

2- Les technologies émergentes : Vers des solutions innovantes en temps de crise

Pour une entreprise résiliente en temps de crise, elle s'avère primordial de mettre en œuvre de nouvelles procédures et pratiques managériales (Frimousse et Paretti, 2021), telles que l'utilisation des technologies émergentes.

2-1. Les technologies émergentes et la crise : Concepts et perspectives

Suite à la pandémie Covid-19, les entreprises accordent une grande importance à l'utilisation des technologies émergentes (l'Internet des Objets, l'Intelligence Artificielle, l'Apprentissage Automatique, Big Data, etc.) qui offrent d'innovantes solutions pour s'adapter aux imprévus (OCDE, 2020). En d'autres termes, ces technologies offrent une panoplie des fonctionnalités

pour assurer la continuité des activités d'entreprises dans un contexte extrême (Godé et al., 2020). Voici les quatre grandes technologies de l'ère numérique :

1. **Intelligence artificielle (IA)**

L'intelligence artificielle (IA) est une technologie permettant à une machine de simuler l'intelligence humaine à partir des données. Cette discipline scientifique et technologique vise à résoudre des problèmes, entreprendre des actions (Future of Life Institute, 2018), et générer de nouvelles idées (Aghion et al., 2017) permettant de prendre des décisions éclairées dans un contexte incertain et imprévisible (Cockburn et al., 2018).

2. **Internet des objets (IoT)**

L'Internet des Objets est une composante essentielle du Big Data, dotée de capacités d'identification, de détection, de mise en réseau et de traitement qui leur permettront de réaliser des objectifs utiles (Whitmore et al., 2015). De plus, l'IdO permettra aux entreprises de mieux gérer leur organisation dans des situations complexes (Fleisch, 2010). Or, l'internet des objets est l'or numérique d'une entreprise intelligente et résiliente en temps de crise.

3. **Big Data**

Le Big Data est une révolution technologique permettant aux entreprises de trouver des solutions à travers une meilleure exploitation d'une grande variété de données arrivant en volume croissant et à une grande vitesse (3V) (Gartner, 2001), pour répondre d'une manière rapide et efficace à une situation imprévue et inédite (Weick et sutcliffe, 2007). De même, ce phénomène informationnel vise à affecter le processus de prise de décision dans un environnement perturbé (Blaeser et al., 2015).

4. **Apprentissage Automatique**

L'apprentissage automatique « Machine Learning en anglais » est une technologie d'intelligence artificielle qui implique des algorithmes aptes à explorer des données qui permettant la prise des décisions prospectives et proactives (Rasekhschaff & Jones, 2019). Donc, les entreprises peuvent s'appuyer sur l'énorme potentiel d'apprentissage automatique, et tirer le meilleur profit de cette technologie qui aide à trouver des solutions appropriées à des situations complexes.

Ce tableau récapitule les quatre grands types de technologies émergentes avec leur rôle en cas d'une crise :

Type de technologie	**Rôle en cas d'une crise**
Intelligence Artificielle (IA)	- Analyse prédictive pour anticiper les crises. - Elaboration des plans d'urgence.
Internet des Objets (IoT)	- Détection rapide des signes précurseurs de crises. - Gestion des ressources pendant une crise.

Big Data	- Traitement rapide des données massives de crise. - Meilleure compréhension de crise. - Prise de décision éclairée.
Apprentissage Automatique (Machine Learning)	- Anticipation des scénarios de crise.

Tableau 2 : Type de technologie et son rôle en cas d'une crise

Ainsi, les technologies émergentes se réfèrent à des innovations technologiques qui ont pour objectif de réduire les incertitudes à travers une analyse efficace des données permettant aux entreprises de prendre des bonnes décisions en temps de crise et par conséquent assurer leur résilience.

2-2. Les technologies émergentes un catalyseur de résilience en période de la crise Covid-19

La crise Covid-19 est un évènement imprévu et sans précédent qui a mis en évidence le rôle important que jouent les technologies émergentes au niveau des entreprises afin de survivre dans ce contexte extrême. De ce fait, seules les entreprises dotées de ces solutions innovantes ont prouvé leurs capacités d'adaptation et de rebonds. D'ailleurs, un des enseignements cruciaux de la crise sanitaire Covid-19 est le rappel que les technologies innovantes sont désormais vitales à la continuité de business d'une entreprise et par conséquent à sa survie. Elles lui confèrent une capacité d'adaptation dans un environnement perturbé. De même, ces technologies offrent des solutions novatrices qui permettent aux entreprises la sortie de crise et d'entamer leurs chemins vers la résilience (Sakuraia et Chughtai (2020).

Dans le même optique, l'adoption des technologies émergentes permet aux entreprises d'évoluer leur business model et renforcer leur capacité de résilience (Insung, 2021), à travers l'élaboration des scénarios potentiels et fiables qui permettent de prendre des décisions rapides (Xu et al., 2018), et d'être plus agiles pour dépasser les défis posés par cette crise sanitaire sans précédente (Hadi et al., 2020).

Donc, la pandémie Covid-19 a soumis les entreprises du monde entier à un test de résistance, dans lequel les technologies innovantes contribuent fortement afin d'assurer la continuité de leurs activités. Voici quelques-uns des aspects clés du rôle des technologies émergentes dans ce contexte :

Type de technologie	**Son rôle pendant la crise Covid-19**
Intelligence Artificielle (Traitement des données massives, Robots intelligents)	-Amélioration de l'efficacité opérationnelle. - Maintien de la productivité.
Internet des Objets (IoT)	-Optimisation des chaines d'approvisionnement.

	- Gestion efficace des stocks.
Big Data	- Nouvelle méthode de distribution. - Nouveaux modèles commerciaux pour répondre aux nouvelles demandes de marché.
Apprentissage Automatique (réalité virtuelle, réalité augmenté, plateformes de visioconférences)	- Flexibilité du travail à travers la visioconférence et les plateformes collaboratives en ligne permettant le travail à distance. - Gestion de la communication interne et externe des entreprises.

Tableau 3 : Rôle de technologie en période de la crise Covid-19

En somme, l'adoption des technologies émergentes offre aux entreprises des opportunités significatives pour renforcer la préparation, la réponse et la récupération face aux situations difficiles telle que la pandémie Covid-19, et par conséquent accroître leur résilience. En d'autres termes, ces technologies aident à anticiper les tendances, à évaluer les risques et à prendre des décisions éclairées pendant une crise.

Conclusion :

Dans un contexte extrême, les entreprises ne puissent pas empêcher les crises de se produire, mais elles peuvent trouver des outils permettant de créer des plans de résilience pour survivre et réagir face aux situations imprévues. De ce fait, l'objectif de ce travail est de découvrir la notion des technologies émergentes et leur contribution à la résilience des entreprises en temps de crise. D'ailleurs, la recherche scientifique a accordé un intérêt majeur aux technologies émergentes en raison de la succession des crises et l'importance de celles-ci dans la prise d'une décision rapide et efficace. Donc, selon la littérature mobilisée, les technologies émergentes s'avèrent essentiels pour assurer le succès, la continuité et la résilience des entreprises en période de crise.

Dans cette perspective, la crise Covid-19 a permis d'accélérer et mettre en œuvre ces technologies innovantes pour une entreprise synonyme de continuité et de résilience. Donc, ce n'est qu'avec ces outils numériques que les entreprises peuvent innover, faire face à tous types de situations, identifier des nouvelles opportunités et de repérer les tendances ce qui présente un avantage concurrentiel pour les entreprises.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES :

BOUMRAR. J, (2010). La Crise : Levier Stratégique D'apprentissage Organisationnel. Dans Vie & sciences de l'entreprise 2010/3 (N°185-186), pages 13 à 26. Éditions ANDESE.

Godé, C. Pascal, A. (Juin 2021). La Résilience digitale : Une Notion à explorer. Management et Data science. 5(5).

Godé, C., & Jordan, V. (2017). La Prise De Décision En Environnement Big Data : Une Application Aux Forces De Police Du Centre D'Information Et De Commandement (Cic) (No. Hal-01591104).

Godé, C., De Corbière, F., & Pallud, J. (2020). Les technologies émergentes en contexte extrême : de l'adaptation à l'anticipation ? Systèmes d'information et management, 25(2), 3-6.

HABBANI, S., & EL JAMOUSSI, Y. (2022). La contribution du numérique au renforcement de la résilience en période de crise et son impact sur la performance des PME marocaines. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(4-3), 241-254.

Houlin, Z. (2020). Les technologies face au Covid-19 : Gérer la crise. ITU NEWS MAGAZINE. NO.3, 2020.

ILAHIANE. N, & AL (2022). La relation entre « transition digitale » et « résilience » des PME : État de l'art et orientation de recherche. Revue Française d'Economie et de Gestion. Volume 3 : Numéro 10 » pp :465 – 483.

Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J.-Y. (2017). Digital transformation by SME entrepreneurs : A capability perspective. Information Systems Journal, 28.

OCDE (2021), La transformation numérique à l'heure du COVID-19 : Renforcer la résilience et combler les fractures. Supplément à l'édition 2020 des Perspectives de l'économie numérique. OCDE. Paris.

OMC (2018). L'avenir du commerce mondial : comment les technologies numériques transforment 2018 le commerce mondial. Rapport sur le commerce mondial 2018.

Romero. A, (2020). L'intelligence artificielle comme facilitateur de la prise de décision. Gestion et management. 2020. Dumas-03000582.

Teng, X., Wu, Z., & Yang, F. (2022). Recherche sur la relation entre la transformation numérique et la performance des PME. Durabilité, 14(10), 6012.

Trouselle, Y. (2014). Les mécanismes de la résilience organisationnelle. Thèse en sciences de gestion. 2014. Université François-Rabelais De Tours.

Atelier 14 :

Intelligence artificielle et résilience

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE : FACTEUR DE RESILIENCE ORGANISATIONNELLE EN PERIODE DE CRISE.

Mlle TOUISSI Chaimaa

Doctorante
à la FSJES Kenitra, Université Ibn Tofail.
Email :chaimaatouissi1@gmail.com

Mlle ZINE EL ABIDINE Sara

Doctorante
à la FSJES Kenitra, Université Ibn Tofail.

Mme EL KADIRI Kenza

Enseignante chercheuse
à la FSJES Kenitra, Université Ibn Tofail.

L'intelligence artificielle : facteur de résilience organisationnelle en période de crise

Résumé :
L'apparition de la pandémie de Covid-19 est venue impacter la vie sur terre et changer les habitudes de la majorité des humains. Ce nouveau contexte a donné un coup de pouce considérable aux organisations pour se réinventer et faire preuve d'innovation pour demeurer compétitives. Pour gérer la pandémie et ses conséquences, le recours à l'intelligence artificielle et aux données massives apparaît comme la solution ultime, dans le sens où ça permet à l'entreprise d'introduire de nombreux dispositifs organisationnels permanents (structures, outils, procédures…) qui va lui permettre de tracer une nouvelle voie : la voie du changement, de l'agilité, de l'innovation, et également d'assurer une veille et d'agir opportunément en cas de nouvelles perturbations susceptibles d'obstruer la continuité des activités et se prémunir de situations de blocage dans la poursuite de ses missions (Beck T.E., 2005).C'est dans ce contexte que la résilience organisationnelle au sein des organisations, prend tout son sens.

A travers cette communication, nous essayerons de répondre à la problématique suivante :
Comment l'intelligence artificielle parvient-t-elle à renforcer la résilience organisationnelle dans un contexte aussi délicat que celui de Covid-19 ?
Pour appréhender cette problématique, allons passer en revue les principales définitions et approches conceptuelles portant sur l'intelligence artificielle, et la résilience organisationnelle.
Mots clés : intelligence artificielle, résilience organisationnelle, covid-19

Abstract:
The appearance of the Covid-19 pandemic has impacted life on earth and changed the habits of the majority of humans. This new context has given a considerable boost to organizations to reinvent themselves and be innovative in order to remain competitive. To manage the pandemic and its consequences, the use of artificial intelligence and big data appears to be the ultimate solution, in the sense that it allows the company to introduce many permanent organizational devices (structures, tools, procedures, etc.).) which will allow it to chart a new path: the path of change, agility, innovation, and also to monitor and act appropriately in the event of new disruptions likely to obstruct the continuity of activities and guard against blocking situations in the pursuit of its missions (Beck T.E., 2005). It is in this context that organizational resilience within organizations takes on its full meaning.

Introduction :

Depuis le début de la crise de la Covid-19, les organisations sont en permanence soumises à des exigences fortes, changeantes, aléatoires, et des injonctions contradictoires. Elles sont sous tensions extrêmes à toutes les échelles et sur l'ensemble des niveaux stratégiques et opérationnels (Teng-Calleja et al., 2020). Elles doivent compenser et absorber en permanence ces perturbations et ces fluctuations incessantes. C'est ici que la résilience organisationnelle revêt un intérêt majeur.La littérature académique sur les crises, les catastrophes et les turbulences s'intéresse essentiellement aux étapes de prévention /préparation, de gestion et enfin d'apprentissage post-crise.Le concept de résilience organisationnelle demeure la clé de voûte des réflexions et des préconisations. Les travaux s'intéressent notamment aux facteurs qui permettent d'éviter une catastrophe et à ceux qui permettent de retrouver un état d'équilibre, c'est-à-dire de revenir à la stabilité initiale.

Pour gérer les effets désastreux de cette pandémie, de nombreuses entreprises à travers le monde ont dû prendre dans l'urgence le virage du numérique qui est devenue désormais une solution incontournable pour standardiser les procédures de travail, améliorer le niveau d'efficacité et de transparence des processus organisationnels (Saoud, 2013). Cette crise pourrait d'ailleurs constituer un tournant dans l'adoption de nouvelles technologies telles que l'intelligence artificielle (IA) afin de ne pas se voir dépasser par la concurrence d'une part, et de faire face aux turbulences de l'environnement économique et les effets de la mondialisation d'autre part.

A travers cette communication, nous essayerons de répondre à la problématique suivante :

Comment l'intelligence artificielle parvient-t-elle à renforcer la résilience organisationnelle dans un contexte aussi délicat que celui de Covid-19 ?L'objet de la recherche consiste à démontrer l'effet ainsi que le rôle de l'intelligence artificielle dans la résilience des entreprises durant la période de Covid-19, et également d'expliquer comment l'intelligence (IA) peut participer au renforcement de la résilience organisationnelle à l'ère du covid-19

Pour répondre à cette problématique, nous allons dresser d'une part, une revue de littérature sur la résilience organisationnelle, l'intelligence artificielle. D'une part nous allons démontrer le rôle de l'intelligence artificielle comme facteur de résilience organisationnelle en période de crise Covid-19.

Revue de littérature :

1. **La résilience organisationnelle**

1.1 Conceptualisation de la résilience organisationnelle

La "résilience" est un terme qui est utilisé depuis fort longtemps. Le mot "résilience" a ainsi une histoire longue et variée (Alexander, 2013). Le terme est dérivé du mot latin resilire (rebondir), composé de re (revenir) et salire (sauter). Plus tard, le terme a été introduit en languefrançaise via le verbe résilier (retirer, annuler) et en anglais sous la forme du verbe « to resile » (retirer, revenir à sa position d'origine ou cesser, s'abstenir) (MSB, 2013). L'utilisation du terme résilience s'est depuis propagée dans plusieurs domaines et contextes différents. Ainsi, il a été mobilisé en écologie pour décrire la récupération des systèmes écologiques (Holling, 1973). Depuis, l'étude de la résilience s'est élargie vers d'autres domaines, notamment : l'organisation (Horne et Orr, 1998 ; Hamel et Valikangas, 2003 ; McDonald, 2008 ; etc.). Par conséquent, plusieurs définitions et typologies ont été développées créant ainsi une assise

documentaire diversifiée (Burnard et al., 2018). Le tableau suivant donne un aperçu des définitions de la résilience dans le contexte organisationnel.

Tableau 1 : La résilience dans le contexte des organisations

Auteurs	Nature de la capacité	Définition
Somers (2009)	Capacité d'anticipation	La résilience implique d'identifier les risques potentiels et de prendre des mesures proactives (…) pour garantir qu'une organisation prospère face à l'adversité.
Danes et al (2009)	Capacité d'anticipation	La capacité de résilience des entreprises familiales se réfère à un « stock » ou « un réservoir » de ressources individuelles et familiales qui protège l'entreprise familiale contre les perturbations et se caractérise par la créativité individuelle et collective utilisée pour résoudre les problèmes et faire le travail.
Jaaron et Backhouse (2014)	Capacité d'anticipation	Capacité de détecter et d'absorber la variabilité, les surprises et les perturbations de l'environnement.
Horne & Orr (1998)	Capacité de résistance et de récupération	Capacité à absorber les tensions et les changements avec un minimum de rupture.
Acquaah et al (2011)	Capacité de résistance et de récupération	Capacité d'une entreprise à persister face à des changements importants dans l'environnement et / ou la capacité de résister à des perturbations et à des événements catastrophiques.
Blanco, et Montes-Botella (2017)	Capacité d'anticipation et de résistance	Capacité à récupérer rapidement, à résister aux chocs et à éviter les chocs
Edgeman (2015)	Capacité d'adaptation	Capacité de l'entreprise à se renouveler par l'innovation, à se changer et à se réinventer en adaptant ses réponses aux chocs ou défis politiques, sociaux, économiques et autres
Tognazzo et al (2016)	Capacité d'adaptation	Capacité de l'organisation à s'adapter à des conditions difficiles comme les chocs environnementaux et à en sortir renforcée et plus ingénieuse.

Edgeman et Wu (2016)	Capacité d'adaptation	La résilience est la capacité d'une entreprise à se renouveler par l'innovation et à adapter ses réponses au fil du temps aux chocs ou aux défis extrêmes.
McDonald (2008)	Capacité d'adaptation	La résilience transmet les propriétés de pouvoir s'adapter aux exigences de l'environnement et de gérer les aléas de l'environnement.
Morais-Storz et Nguyen (2017)	Capacité d'anticipation et d'adaptation	Capacité à réinventer dynamiquement des modèles et des stratégies d'entreprise au fur et à mesure que les circonstances changent, à anticiper et à s'adapter en permanence aux changements qui menacent leur capacité de gain et à changer avant que » le besoin ne devienne désespérément évident.
Ortiz-de-Mandojana et Bansal (2015)	Capacité d'anticipation et d'adaptation	La résilience est «la capacité d'une organisation à anticiper et s'adapter à l'environnement.
Vargo et Seville (2011)	Capacité de résistance et d'adaptation	Capacité d'une organisation non seulement à survivre mais aussi à prospérer, à la fois dans les bonnes périodes et face à l'adversité
Hamel et Valikangas (2003)	Capacité de résistance et d'adaptation	Double capacité de résistance et d'adaptation ouvrant le chemin vers de nouveaux horizons. Ces horizons concernent la capacité d'une organisation à trouver de nouvelles réponses à de nouvelles questions et non simplement à reproduire des réponses organisationnelles précédemment utilisées.
Moore et Manring (2009)	Capacité de résistance et d'adaptation	Capacité d'une entreprise à survivre, à s'adapter et à se développer face à des changements turbulents.
Chrisman et al (2011)	Capacité d'anticipation de résistance et d'adaptation	Capacité d'une organisation à éviter, absorber, réagir et se remettre de situations qui pourraient menacer leur existence.
		La capacité de l'entreprise à percevoir, à

Van Essen et al (2015)	Capacité d'anticipation de résistance et d'adaptation	éviter, à absorber, à s'adapter et à se remettre des conditions environnementales qui pourraient menacer sa survie est soumise à des allégations similaires (Lengnick-Hall & Beck, 2005).
Ortiz-de-Mandojana et Bansal (2016)	Capacité d'anticipation de résistance et d'adaptation	Capacité des organisations à anticiper, éviter et s'adapter aux chocs de leur environnement.

Sources : (Conz et Magnani, (2019) ; Duchek, (2020))

A partir de ce qui précède, il est clair que la définition de la RO est loin de faire le consensus parmi les chercheurs. Pour certains, la résilience se réduit à une seule capacité : anticipation (pour éviter une crise), résistance (afin d'absorber la crise) ou adaptation (capacité à récupérer après la crise). Pour d'autres, le concept regroupe deux capacités; alors que les derniers estiment que la résilience dépend de toutes les capacités. Cette dernière définition sera retenue dans cette communication, nous considérons que la RO est : tout d'abord, la capacité de l'organisation à faire face à l'avance aux perturbations et aux événements imprévus (capacité d'anticipation) ; ensuite, la capacité de gérer les perturbations et les évènements inattendus s'ils se produisent (capacité d'absorption) ; et finalement, la récupération et le rétablissement de l'organisation vers son état initial ou un nouvel état plus souhaitable (capacité d'adaptation).

1.2 Les composantes de la résilience organisationnelle :

La résilience combine une approche basée sur la précaution en matière de défense et de gestion des risques en aval pour pouvoir réagir aux chocs au fur et à mesure qu'ils se produisent, et une approche proactive intelligente et créative pour improviser de nouvelles choses et prendre des mesures qui leur permettent de se reproduire ; elle doit utiliser les discontinuités crééespar les chocs pour identifier ses faiblesses et les corriger. (Christiansonet al., 2009).

Par conséquent, la résilience suppose que les trois dimensions sont étroitement liées les unes aux autres :

La capacité d'absorption : La capacité d'absorption suppose qu'une entreprise peut gérer les chocs tout en évitant l'effondrement,cela nécessite non seulement la disponibilité de fonds/ressources, mais aussi un désir de continuité de la part de la direction. Pour résister aux chocs et survivre aux conséquences, les entreprises doivent être capables de mobiliser des ressources, que ces ressources soient immédiatement disponibles sous forme de surplus organisationnel. Ou éventuellement mobilisés auprès de sources externes (soutien, prêts, aides, alliances, etc.). L'existenced'un surplus organisationnel peut protéger uneentreprise desbouleversements environnementaux et peut aussifavoriser l'innovation en donnant la possibilité de redéployer les ressources au besoin. (Caroliset al., 2009).

La capacité de renouvellement : Face à des situations inhabituelles, l'entreprise doit savoir agir et imaginer de nouvelles solutions. (Lengnick-Hall &Beck, 2009). À travers lesquelles les entrepriseschercher à développer de nouvelles activités,soit à repenser des activités existantes,soità essayer de nouvelles façons de faire. Cette capacité est cohérente avec le travail entrepreneurial de l'entreprise, Cela permet de nous concentrer sur quelques facteurs clés :

- La proactivité dans la recherche des opportunités,

- Des aspirations qui vont au-delà de leurs capacités actuelles,
- Mobilisation de l'équipe de direction.

Dans uncontexte de « stress » des entreprises, cesfacteurs s'accompagnent d'une forte focalisationsur l'utilisation optimale des ressources disponibles et la limitation des risques.

La capacité d'appropriation : Pourrester résilientes, les organisations doivent être capables d'apprendre des chocs auxquels elles sont confrontées afin de grandir et d'apprendre par elles-mêmes (Christianson et al.,2009). Thorne souligne que « profiter de son échec signifie reconnaître sa contribution à l'apprentissage, et non l'ignorer ou le nier » (2000, p. 313). La prise de conscience des crises et de leurs effets est essentielle pour relativiser les pratiques et les routines : un « apprentissage post-crise » peut alors être entrepris, ce qui permettra aux entreprises de mieux préparer l'avenir (Altintas et Royer, 2009).

De point vue des auteurs, la résilience peut prendre deux volets: soit la capacité de l'organisation à éviter les crises ou à y résister, soit en tant que capacité quifavorise l'adaptation rapide pendant la crise.

1.3 La résilience organisationnelle à l'ère du covid-19 :

La crise de la Covid-19 invite les entreprises à développer des capacités d'anticipation, de résistance et de reconstruction. De ce fait, les entreprises sont amenées à devenir plus agiles.

Selon Rose (2017), la résilience d'un système est sa capacité à restaurer son état d'origine ou passer à un nouvel état plus souhaitable après un incident perturbateur. Dès le mois de mars 2020, les impacts de la crise sanitaire ont été très forts, en termes d'engagement individuel et collectif car une démarche de résilience ne peut être appliquée sans l'implication de l'ensemble des collaborateurs, d'adaptation, d'adoption très rapide de nouveaux modes de travail et de remise en cause du management et de réorganisation des systèmes sanitaires (Frimousse et al. 2020 ; Dumez et al, 2020 et Bocher et al. 2020). Pour Jihane Labib (2021), la résilience des organisations est tout simplement la capacité d'un système, d'une équipe ou encore d'une entreprise ou d'une organisation à dépasser une crise, qu'elle soit financière, économique, industrielle, humaine ou telle que la pandémie mondiale, pour elle aussi la résilience n'est pas un résultat mais un processus. La conduite du changement, surtout en période de crise, n'est jamais une démarche aisée. Il faut noter que chaque période difficile a ses spécificités qu'il convient de prendre en considération et chaque épreuve est une occasion d'apprendre et de s'ouvrir sur de nouveaux modes de fonctionnement. En général, les spécificités de chaque crise et ses modes de gestion se diffèrent, ainsi que d'un pays à un autre, c'est le cas pour la crise sanitaire du Covid-19.

2. L'intelligence artificielle comme facteur de résilience organisationnelle :

Dans ce contexte de crise sanitaire, le rappel à l'intelligence artificielle est désormais indispensable à la continuité du business d'une entreprise et par conséquent à sa survie et résilience. Il confère aux entreprises une capacité d'adaptation aux contextes les plus difficiles. Tenant compte du contexte sanitaire actuel, il est évident que les entreprises, peu importe leur taille et leur secteur d'activité, devront se murir des technologies numériques pour leur survie dans une nouvelle normalité post-covid.

2.1 L'intelligence artificielle :

Formuler une définition objective et précise de l'Intelligence Artificielle semble une tâche ardue étant donné la complexité du concept et son ouverture une multitude de domaines (Soudoplatoff, 2018 ; Kerinska, 2014). Dans ce contexte, la théorie de Minsky. M (1976) a servi d'inspiration aux chercheurs en présentant l'Intelligence Artificielle comme « la construction de programmes informatiques qui s'adonnent à des tâches qui sont, pour l'instant, accomplies de façon plus satisfaisante par des êtres humains car elles demandent des processus mentaux de haut niveau». Il s'agit d'une automatisation par nature objective ; des activités associées à la connaissance, à la perception et au raisonnement humain. Se rattachant à notre domaine d'étude, l'Intelligence Artificielle permet une analyse contextuelle d'un nombre conséquent de donnéesclients en un temps très court tout en valorisant l'expérience vécue à travers des interactions multiples (Salerno, 2005). Cette compréhension de l'Intelligence Artificielle gravite autour de l'information comme support de modélisation du raisonnement et de prédiction du comportement. Plus loin, elle a pour ambition de rendre la machine plus intelligente en concevant des logiciels permettant de simuler des fonctions propres au cerveau humain. Ceci dit, Soudoplatoff. S (2018) identifie trois grandes approches de l'IA à savoir : l'approche humaine ; qui se fonde sur l'imitation du raisonnement humain dans le cadre de la discussion avec un expert et la traduction dans un langage compréhensible par la machine ; l'approche basée sur l'analyse factorielle des données qui utilise les outils statistiques et l'approche basée sur la modélisation du cerveau humain à travers des algorithmes permettant de proposer des solutions à des problèmes sophistiqués. Dans ce contexte, la curiosité des systèmes conçus est couramment source d'optimisation automatique des solutions proposées, en intégrant continuellement des capacités de traitement du langage naturel, de représentation des connaissances, d'apprentissage et de raisonnement automatique etc., (Rousseaux.F, 1990).L'Intelligence n'épargne aujourd'hui aucun domaine (Soudoplatoff, 2018). En effet, elle permet le séquençage génétique de l'ADN, la création de nouvelles molécules pour de nouveaux médicaments et le diagnostic des milliers de dossiers médicaux etc. L'Intelligence Artificielle semble également créative (Kerinska, 2014), en permettant de produire automatiquement des échantillons de parfum, de composer des morceaux de musique (Rousseau, 2009) ou d'animer des personnages pour les jeux et les films.

2.2 L'intelligence artificielle comme facteur de résilience organisationnelle :

Les technologies numériques telles que l'intelligence artificielle (IA), la réalité virtuelle, la technologie blockchain... peuvent constituer une réponse pour aider les organisations à devenir plus résilientes. En effet, en aidant les organisations à utiliser efficacement leurs ressources et à prendre des décisions de manière rapide, les technologies numériques peuvent diminuer les impacts négatifs des événements indésirables (Joseph et Gaba, 2020).De plus, à l'ère du big data, le partage d'informations est essentiel pour répondre efficacement aux événements imprévisibles (Altay et al., 2018), ce qui pourrait être réalisé grâce à la digitalisation et aux capacités d'analyse des données (Papadopoulos et al., 2017 ; Altay et al., 2018). En effet, la technologie blockchain, permet d'enregistrer la provenance d'actifs digitaux et de donner accès à de grands volumes de données aussi bien à l'intérieur, qu'à l'extérieur d'une organisation, qui par la suite permet à l'IA de gérer l'utilisation des données et de créer une économie des données

(Casino et al., 2019 ; Baudier et al., 2022). Cependant, si des niveaux élevés de technologies numériques permettent une meilleure capacité de résilience organisationnelle (Xie et al., 2022), ils peuvent également perturber l'environnement des entreprises.

2.3 L'intelligence artificielle comme ressource pour les stratégies :

Le développement d'une IA repose sur la disponibilité de données existantes, mais aussi sur la complexité de ces données et des tâches qu'elle entend prendre en charge. Si l'IA actuelle excelle dans la réalisation de tâches simples, facilitant leur automatisation, dans le cas des tâches plus complexes, elle ne peut jouer qu'un rôle d'aide ou de complément pour celles-ci, se positionnant alors comme un outil d'augmentation de l'humain. Entre automation et augmentation, quatre types d'usage stratégique sont envisageables.

L'IA joue quatre rôles dans l'exécution des stratégies d'affaires :

L'IA comme outil d'efficience

Dans cette perspective, où les données sont peu complexes ainsi que les tâches, l'IA s'envisage comme une nouvelle étape du phénomène d'automatisation grâce au machine learning, créant de nouveaux types d'artefacts. De ce point de vue, l'IA constitue souvent une forme de capitalisation de l'expérience de l'entreprise et accélère l'atteinte des effets d'expérience et la baisse du coût moyen de production que la courbe d'expérience traduit. Dès lors, ces nouveaux automates servent idéalement des stratégies de domination par les coûts, accélérant leur baisse sur des opérations comme la logistique et la gestion d'entrepôts, le merchandising, la gestion de l'expérience client en ligne. En parallèle de la réduction des coûts, l'IA peut également être le fondement d'une tarification dynamique qui optimise en permanence les prix de l'offre. Dès lors, l'IA s'avère un outil particulièrement pertinent dans les stratégies d'efficience.

L'IA comme outil d'effectivité

Dans cette perspective, l'IA s'envisage comme un moyen de rendre effectif un service et de permettre une expérience fluide de celui-ci pour des millions d'utilisateurs simultanément. À la différence du cas précédent, les données sont plus complexes et souvent non structurées (textes, avis, langage, commentaires). L'automatisation s'appuiera notamment sur les capacités d'apprentissage des habitudes des clients et facilitera ainsi la personnalisation du service. En personnalisant et fluidifiant l'expérience du service, l'IA devient un outil fondamental des stratégies de fidélisation. Les progrès dans les méthodes de reconnaissance du langage laissent présager un usage encore accru de l'IA dans la gestion de la relation client. Une entreprise comme Amazon est illustrative d'un tel usage de l'IA, en ce sens qu'elle l'utilise systématiquement pour créer une expérience client la plus fluide possible

L'IA comme levier de l'expertise

Dans ce type d'usage, les tâches sont complexes et reposent sur une expertise humaine longue et complexe à produire. Le cas typique est celui du diagnostic médical en radiologie. Il est envisageable d'utiliser l'IA pour faciliter le diagnostic de certaines pathologies. Il n'en demeure pas moins qu'il n'est guère possible actuellement de laisser le diagnostic final à la machine, dans la mesure où la décision affecte directement la personne. Il en va de même pour le conseil financier, où une banque peut encore difficilement laisser la gestion des comptes de ses clients à un automate, aussi puissant soit-il. Dans cette perspective, l'IA complète donc l'action humaine, elle l'augmente.

L'IA comme levier de l'innovation

Utiliser l'IA pour l'innovation est très certainement l'usage qui suscite le plus d'attentes dans

certaines industries, comme l'industrie pharmaceutique, où il existe plus de 200 start-ups spécialisées dans la découverte de nouvelles molécules thérapeutiques. Dans ce cas, l'IA est capable de combiner des données qui dépassent ce qu'un humain peut traiter et d'ouvrir la voie à de nouveaux traitements. Dans la conception des objets, l'IA est aussi potentiellement utilisable comme l'exemple du développement d'une structure robuste et très original de véhicules par une IA le laisse envisager. De tels usages pourraient potentiellement se révéler disruptifs, dans la mesure où ils modifieraient profondément les processus de création de valeur.

2.4 Le rôle de l'intelligence artificielle pour renforcer la résilience organisationnelle dans les moments de crise

L'Intelligence Artificielle (IA) peut jouer un rôle important dans la résilience des systèmes et des organisations, en particulier en renforçant la capacité des organisations et des sociétés à s'adapter rapidement aux changements et à faire face aux crises. L'IA peut contribuer à renforcer la résilience en permettant la détection précoce de risques potentiels et en offrant des solutions de réponse rapide. Par exemple, l'IA peut être utilisée pour surveiller et analyser les données en temps réel dans des domaines tels que la santé publique, la sécurité alimentaire, la sécurité des transports, la gestion de crise et la sécurité nationale.

Dans le domaine de la gestion de crise, l'IA peut être utilisée pour prédire les événements futurs et pour aider à planifier les réponses. Les systèmes d'IA peuvent analyser les données provenant de capteurs, de réseaux sociaux, de caméras de surveillance et d'autres sources pour identifier les modèles et les tendances, ce qui peut aider les organisations à anticiper les risques potentiels et à prendre des mesures pour les atténuer.

En outre, l'IA peut également aider à améliorer la résilience en optimisant les processus d'affaires et en utilisant les risques de dysfonctionnement. Les systèmes d'IA peuvent être utilisés pour surveiller et optimiser les processus de production, les systèmes de transport, les réseaux électriques et les infrastructures critiques, ce qui peut aider à minimiser les interruptions et les pannes.

En utilisant l'IA de manière appropriée, les organisations peuvent renforcer leur résilience en faisant face aux crises de manière plus efficace et efficiente. Cependant, il est important de reconnaître que l'IA ne peut pas remplacer l'intelligence humaine et doit être utilisée en conjonction avec les connaissances et l'expertise des travailleurs et des décideurs.

*

Conclusion :

L'évolution technologique a modifié le paysage technologique de l'industrie, les conditions juridiques et infrastructures des pays (Hanelt et al., 2020). L'intelligence artificielle, la robotique, les logiciels informatiques avec par exemple gestion de toute une usine par un simple ordinateur constituent des traits de révolution technologique ayant marqué les secteurs d'activités d'aujourd'hui. Cet immense changement a un impact sur les conditions juridiques au niveau mondial, au niveau des pays et plus précisément au niveau des secteurs d'activités chacun en ce qui le concerne. Encore plus, la crise sanitaire qui a connu le monde a imposé aux pays d'adopter des règlements et lois spécifiques pour protéger les vies des citoyens, entre autres de maintenir les gestes arrière et limiter au plus possible les déplacements. Au fait, au sein de l'entreprise, afin de maintenir ses activités dans ces circonstances, le télétravail et la limitation des échanges en papiers ont été favorisés grâce à utilisation des outils digitaux. L'entreprise devra ainsi s'adapter pour voir ses possibilités de fonctionnement et d'amélioration conformément aux textes légaux prédéfinis. Dans son interview avec le journal Media24, le vice-président Cloud et IA Huawei Afrique affirme que : « La crise sanitaire a imposé la mutation des offres, celle de l'organisation et, in fine, la mutation des modes de consommation. Au Maroc, la mise en place du télétravail, en l'occurrence, a engendré une forte demande au niveau du matériel et des services informatiques. Cette demande devrait rester soutenue dans le moyen et long terme, compte tenu du contexte ». (Jaa, 2021) Également, l'infrastructure des pays devant être à la hauteur de ces changements par mise en place des capacités de stockage des données , canaux de transmission appropriés tels que les fibres optiques, les réseaux radio et de télécommunication, soutenant les orientations en matière de transformation digitale des économies nationales, impose à l'entreprise de se trouver au sein d' un environnement numérique local et international, l'incitant en conséquence de revoir ses stratégies et repenser ses modèles d'affaires afin de profiter de ces évolutions et conserver son avantage concurrentiel.

Bibliographie :

HABBANI, S., & EL JAMOUSSI, Y. (2022). La contribution du numérique au renforcement de la résilience en période de crise et son impact sur la performance des PME marocaines. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics* , *3* (4-3), 241-254.

SOUKAINA, C., EL HAJJAJI, M. E. R. Y. E. M., & BOUBKER, N. (2022). LA RESILIENCE ORGANISATIONNELLE EN TEMPS DE CRISE: PANORAMA DES STRATEGIES MAROCAINES RESILIENTES EN CAS DE LA COVID-19. *Revue de Management et Cultures*, (7), 288-303.

ALAOUI, F. S., & OUBAASSOU, O. (2023). Crise et résilience, et le rôle de la transformation digitale: Cas des petites et moyennes entreprises marocaines. Revue Internationale des Sciences de Gestion, 6(1).

Brault, N. (2022, October). Intelligence artificielle et Covid-19, ou les limites du «solutionnisme technologique». In Annales des Mines-Responsabilité et environnement (No. 4, pp. 57-60). Cairn/Softwin.

Isaac, H. (2020). Stratégie & Intelligence artificielle. Annales des Mines-Enjeux Numériques, (12).

ZOUHRI, A. (2019). BIG DATA, INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES DE DEMAIN. Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, 3(4).

Benhamou, S., Janin, L., Bocognano, A., Charrié, J., & Thibault, G. (2018). Intelligence artificielle et travail. Paris: France Stratégie, 90.

Zouinar, M. (2020). Évolutions de l'Intelligence Artificielle: quels enjeux pour l'activité humaine et la relation Humain-Machine au travail? Activités, (17-1).

Côté, A. M., & Su, Z. (2022). Évolutions de l'intelligence artificielle au travail et collaborations humain-machine. Ad machina, (5), 144-160.

RAMDI, I. (2022). Covid-19: Changement organisationnel et défis de la résilience. Revue de Management et Cultures, (8), 26-37.

LITERATURE REVIEW: JOURNEY OF PSYCHOLOGICAL RESILIENCE OF MOROCCAN ENTREPRENEURS OF SMES

Hind BERRADA,

Doctorante,
Université Cadi Ayad de Marrakech
Hind.berrada86@gmail.com

Ibtissam ABARAR,

PhD, Professeur,
Université Hassan II de Casablanca
ibtissam.abarar@gmail.com

Chafik BENTALEB,

Professeur,
Université Cadi Ayad de Marrakech
cbentaleb@gmail.com

Mounia EL FAROUKI

Docteure,
Université Hassan II de Casablanca
m.elfarouki@gmail.com

Zakaria AITTALEB

Docteur,
Université Hassan II de Casablanca
Zakaria.aittaleb@gmail.com

Sarah NAJID

Doctorante,
Université Hassan II de Casablanca
Najid.sarah@.gmail.com

Literature review : Journey of psychological resilience of Moroccan entrepreneurs of SMEs
Revue de littérature : voyage au cœur de la résilience psychologique des entrepreneurs marocains dirigeants des PME

Résumé

La résilience est la capacité des adultes dans des circonstances normales qui sont exposés à un événement isolé et potentiellement très perturbateur à rester stables sur les plans psychologique et physique, ainsi qu'à pouvoir générer émotions et expériences de vie positives (Bonanno, 2004). La résilience est un concept multiforme et multidisciplinaire (Bhamra et al., 2012). Dans le champ psychologique, la résilience a été étudiée à partir de trois approches différentes : la première centrée sur l'étude des conditions d'émergence de la résilience, en termes de facteurs de risque et de protection et de la dynamique de ces facteurs ; la seconde a abordé la résilience de manière statique, elle est considérée comme un trait de personnalité, de compétence et de capacité des individus ; et le dernier le présente comme un processus au-dessus d'une dynamique qui évolue dans le temps en fonction des interactions avec l'environnement. (Bernard et Barbosa, 2016). D'autre part, la résilience entrepreneuriale fait référence à la capacité des entrepreneurs à s'adapter aux défis auxquels sont confrontés leur environnement commercial direct et indirect et à se rétablir même s'ils connaissent des situations difficiles (Bullough, Renko & Myatt, 2014). Cet article aborde le concept de résilience psychologique des entrepreneurs marocains dans les petites et moyennes entreprises. En raison de l'importance du pourcentage de PME au Maroc et selon l'enquête du Haut-Commissariat au Plan du Maroc (2021), les PME constituent plus de 90% de l'économie marocaine. De nos jours, le monde fait face à une crise économique mondiale (inflation, covid-19, guerre ukrainienne) qui affecte directement les entrepreneurs marocains et leurs entreprises. Cette recherche explore les découvertes les plus récentes sur la résilience psychologique en général et la résilience chez les entrepreneurs marocains en particulier.

Abstract

The definition of resilience is the ability of adults under normal circumstances who are exposed to an isolated and potentially highly disruptive event such as tragedy and trauma to remain psychologically and physically stable, as well as being able to generate positive emotions and life experiences (Bonanno, 2004). Resilience is multifaceted and multidisciplinary (Bhamra et al., 2012). In the psychological field, resilience has been studied from three different approaches: the first centred on the study of the conditions for the emergence of resilience, in terms of risk and protective factors and the dynamics of these factors; the second dismissed resilience as a static one, it is seen as a trait of personality, competence and capacity of individuals; and the last presents it as a process above a dynamic that evolves over time according to interactions with the environment. (Bernard and Barbosa, 2016). On the other hand, entrepreneurial resilience refers to the ability of entrepreneurs to adapt to the required challenges faced by their direct and indirect business environment and to recover even if they experience difficult situations (Bullough, Renko & Myatt, 2014). This article discusses the concept of psychological resilience of Moroccan entrepreneurs in small and medium enterprises “SME”. Due to the large percentage of SMEs in Morocco and according to the High Commission for Planning in Morocco’s survey (2021), SMEs constitute more than 90% of the Moroccan economy. Nowadays, the world is facing a global economic crisis (inflation, covid-19, Ukrainian war) which directly affects Moroccan entrepreneurs and their businesses. This research explores the most recent findings on psychological resilience in general and resilience among Moroccan entrepreneurs in particular.

Keywords : psychological resilience, entrepreneurial resilience, entrepreneurs, small and medium businesses.

Introduction

"Resiliency is the ability to spring back from and successfully adapt to adversity"
Nan Henderson

Resilience has become an important subject of interest in management field and is emerging as a central concept in entrepreneurship research as well (Kossek & Perrigino, 2016).
Nowadays, companies are constantly subject to dangers that they should arginate, but their capacity to succeed in this is less predictable in today's scenario (Fleming, 2012).
Business activities are continuously fraught with risk and uncertainty, no matter the sector, dimension or entrepreneurial orientation. Indeed, the great challenge they are facing is the one of accepting the responsibility to do whatever it takes in order to overcome adversities that can endanger the survival of their businesses and the welfare of many employees (Ledesma, 2014).
Researchers in the field of entrepreneurship considerer the concept of resilience as a response to a difficult or extreme context (Danes, Lee, Amarapurkar, Stafford, Haynes & Brewton, 2009) or otherwise as a personality trait, quality or ability of the entrepreneur (Hayward, Forster, Sarasvathy & Fredrickson, 2010).
The occupational nature of entrepreneurship makes resilience especially important. While starting one's own business provides the freedom to schedule work according to personal preferences, this often means that entrepreneurs experience blurred boundaries between work and home life (Ezzedeen & Zikic, 2017).
Entrepreneurs must be sufficiently skilled in a wide variety of areas to create and run a special business (Lazear, 2004).

Resilience : Definition of a concept

The concept of resilience is evoked increasingly in studies of entrepreneurial individuals and organisations (Ayala and Manzano, 2014; Reinmoeller and Van Baardwijk, 2005). Resilience is a term with multiple definitions applicable to different fields such as mechanics, scientific methods, psychology, manufacturing, social research, climate change, and sustainability science causing some to question its status as a fashionable buzz-word (Alexander, 2013).
The term of resilience has been used in different disciplines due to its multifaceted nature, leading to context-dependency and fragmentation in resilience research (Linnenluecke, 2017).
The concept of resilience comes from the Latin *resiliencia*. Etymologically, the Latin word resilio meaning "jump back" or "bounce back" gave rise to the word resilience. From the 1950s, this notion was first studied in the psychological field by publishing a first book dedicated to this concept (E.Werner, 1971). This work paved the way for an avalanche of research, especially in the "social sciences". This may explain the dissensus on a unanimous definition (Bernard and Dubard Barbosa, 2016). This concept remains very complex to define (Fatoki, 2018). The origin of resilience is linked to the metallurgy industry and the science of materials, and it refers to the internal capacity to the resistance of a material to shocks to regain its initial shape (Charpy,1901).

Resilience can be defined as the ability to overcome a traumatic event and to bounce back after this event (Newman, 2005; Tugade and Fredrickson, 2004; Seery et al., 2010).
Masten (2001) considered the concept of resilience as "good outcomes in spite of serious threats to adaptation or development".
Bonanno (2004) defined resilience as the ability to maintain a psychological and physical stability in case of a potentially highly disruptive event.

Overview of entrepreneur's psychological resilience

In the psychological field, resilience has been conceptualised as a set of traits that characterise only some individuals, moved to the conception of it as a complex array of behaviours that people develop during their lifespan (Richardson, 2002). These behaviours are usually *activated when risk factors manifest*, endangering the quiet of individuals. In front of these adversities, people react using specific resources like biological, personal and systemic that they have at their disposal. The personal factors are qualities like optimism, self-efficacy and flexibility, while the systemic factors are all the social groups that offer positive sustain to people (Herrman et al., 2011).
Luthar et al. (2000) referred to it as a ''dynamic process encompassing positive adaptation within the context of significant adversity''. It is used to identify the characteristics of resilient people (Connor and Davidson, 2003; Bonnano, 2004) in order to understand what allows them to overcome traumatic events and to bounce back from such events (Tugade and Fredrickson, 2004).
Resilience has been approached in three different ways: the first focused on the study of the conditions for the emergence of resilience, in terms of *risk and protective factors* and the dynamics of these factors; the second addressed resilience in a static way, it is considered as a personality trait, skill and capacity of individuals; and the last presents it as a dynamic process that evolves over time based on interactions with the environment. (Bernard and Barbosa, 2016).
A study of (McLarnon & Rothstein, 2013) considers that the workplace resilience consists of a combination of personal characteristics, social support and self-regulatory processes that individuals use in order to overcome difficult working situations and maintain a good level of performance.
Indeed, psychological resilience incorporates two defining elements: first, the experience of adversity or significant challenges, and second, positive adaptation despite this adversity (Masten, 2001).
Entrepreneurs' psychological resilience as the process by which an entrepreneur "builds and uses his capability endowments to interact with the environment in a way that positively adjusts and maintains functioning prior to, during, and following adversity" (Williams et al., 2017).
Resilience is also used to characterise individuals who are able to overcome setbacks related to their life and career aspirations (De Vries & Shields, 2005).
Each entrepreneur has a certain social and human capital, resilience is, according to Ayala Calvo and Manzano-Garcia (2010), a quality that the latter must have. It is made up of three main dimensions: "The ability to find resources, boldness and optimism that can thus contribute to the success of the entrepreneur" (Ayala Calvo and Manzano-Garcia, 2014).

Prior research has adopted different conceptualizations of resilience by examining resilience as either a stable personality trait, state-like developable capacity, process, or outcome (Hartmann et al., 2020; Fisher et al., 2019).

Resilience is an important quality for entrepreneurs (Sutcliffe and Vogus, 2003; Blatt, 2009; Ayala Calvo and Manzana Garcia, 2010; Ayala and Manzano, 2014). The resilience of entrepreneurs is characterised by their ability to develop and mobilise resources that they did not suspect they had in the face of adversity (Ayala and Manzano, 2014). In addition to the sources of resilience set out in the scale of Connor and Davidson (2003), ingenuity, audacity, optimism (Manzano and Ayala, 2013; Ayala and Manzano, 2014) as well as perseverance (Markman and al., 2005; Campbell-Sills and Stein, 2007; Crick and Crick, 2016) are also cited in the literature.

Different approaches to resilience can be exposed into three major researches :

- The first is highly focussed on the study of conditions for emergence of resilience, in terms of risk factors and protection factors and the dynamic of these factors (Garmezy 1991; Rutter, 2006; Werner, Bierman, & French, 1971; Werner & Smith, 1982);
- The second is concerned with resilience in terms of personality traits, abilities and behaviour of individuals (Bonanno, 2004; Gunnar, 1978; Joubert & Raeburn, 1998; Poilpot, 1999);
- The third centres on the intrapsychic dimension of resilience and interactions with the environment, which acts as an aide and support of the dynamic itself (Anaut, 2005; Cyrulnik & Duval, 2006; Lecomte et al., 2005).

Individual resilience of the entrepreneur

In this same perspective, work in entrepreneurship has mobilised the notion of resilience to study several phenomena. Thus, some studies have studied the ability of entrepreneurs to bounce back after a failure to create a new business (Hayward et al., 2010).

A study of Ayala and Manzano (2014) that tests the hypothesis that the resilience of an entrepreneur is correlated with the growth of his business and thus finds a positive association. The research has shown that resilience has predictive validity and that entrepreneurs who score high on resilience characteristics are likely to run a successful business that grows over time.

We consider the resilience of the entrepreneur as an advantage and that for several reasons, it is an undeniable quality allowing him to be more efficient (Ayala and Manzano, 2014; Cusin, 2017). At first glance, business leaders who enjoy a certain resilience have a mental and psychological endurance, thus trivialising the effect of failure (Markman, Baron and Balkin, 2005; Sahut, 2017). A high level of confidence combined with self-esteem then makes resilient entrepreneurs dynamic and active people and not passive regarding the events. Entrepreneurship is a field in perpetual change requiring the resilience of people who want to succeed by having the capacity to adapt and transform over time (Ayala and Manzano, 2014).

Entrepreneurial resilience can then be defined as “a form of emotional and cognitive capacity useful for the entrepreneur, in particular when he bounces back after failures related to his entrepreneurial initiative” (Bernard and Dubard Barbosa, 2016).

Resilient entrepreneurs are more creative, they have a more positive and optimistic vision of the future, in particular thanks to their ability to gain experience and develop their knowledge

through lived situations (Ayala and Manzano, 2014). This is also why even in the event of a bankruptcy after the failure of an entrepreneurial adventure, an entrepreneur who has a capacity for resilience is more confident despite adversity to embark on a new entrepreneurial project and creating new opportunities (Bullough, Renko and Myatt, 2014). Hayward, Foster, Sarasvathy and Fredrickson (2010) also demonstrate the correlation between resilience and the feeling of confidence to get back up after failure. Resilience can then be considered a "positive" quality. For their part, Ngah and Salleh (2015), believe that resilience can be studied as a faculty of innovation based on the emotional intelligence of this type of entrepreneur.

According to Duening (2010) we always find resilience among the top five "cognitive" capacities that are indisputable for the success of any entrepreneur.

A number of researchers have looked at the forms of resilience; we can then distinguish three forms of resilience: emotional, financial and social (Hayward, Foster, Sarasvathy & Fredrickson, 2010). For Cusin (2017), he looked at the triggering factors but also at the purpose of resilience, therefore starting by mitigating the psychological and emotional shock triggered by failure, secondly developing a real intelligence of the failure; and finally starting a new business after their initial failure. According to Fletcher and Sarkar (2013) three other elements also define resilience: "adversity, trauma and positive adaptation"

We can then define entrepreneurial resilience as an ability of the entrepreneur to surpass himself by overcoming the challenges relating to entrepreneurial activity, but above all to not let go and persist despite the difficult conditions because of the ambiguity that reigns over the process generally (Awotoye and Singh, 2017).

When we talk about entrepreneurial resilience, we think directly of the individual "the entrepreneur", researchers like Bernard and Dubard-Barbosa (2016) have added other factors that can influence this resilience called "resilience tutors", i.e. is a dimension that "refers to social support, of an outstretched hand, of benevolence, of social ties" (ibid., p. 103), it is the fact that the entrepreneur feels surrounded by those close to him (family, friends, other entrepreneurs in the same situation), to feel listened to, but also to have the means, specially the financial ones, to overcome this moment of crisis and return to the entrepreneurial race (Bauweraerts and Colot, 2014).

Several studies have focused on the individual resilience of the entrepreneur and its link with entrepreneurial intention (Bullough and Renko, 2013; Shapero, 1975; Bernard and Barbosa, 2016), or on the success of the entrepreneurial project (Ayala and Manzano, 2014; Fisher et al., 2016). These studies have revealed that overcoming an upsetting and traumatic situation can be a trigger for the act of creating a business (Bernard and Barbosa, 2016), except that the entrepreneur must have character traits and a background to him. thus allowing to have a certain "entrepreneurial" potential (Shapero, 1975).

As already mentioned, one of the qualities of the entrepreneur is to have a capacity for resilience (Sutcliffe and Vogus, 2003; Blatt, 2009; Ayala Calvo and Manzana Garcia, 2010; Ayala and Manzano, 2014). The resilience of entrepreneurs is also an unsuspected and untapped psychological potential that the individual will mobilise in case of a new traumatic event, it is the ability to overcome new situations especially the ones experienced for the first time (Ayala and Manzano, 2014).

We note also the importance of other factors, namely "ingenuity, audacity, optimism" (Manzano and Ayala, 2013; Ayala and Manzano, 2014) but also "perseverance" (Markman et

al. ., 2005; Campbell-Sills and Stein, 2007; Crick and Crick, 2016).
The resilience of the entrepreneur has a dual role before but also after entrepreneurial failure (Hayward et al., 2010; Doyle Corner et al., 2017). Studies have shown that entrepreneurs who are likely to create new entrepreneurial opportunities (Hayward et al., 2010), are entrepreneurs who have overcome a first failure in the field of entrepreneurship (Doyle Corner et al., 2017).
Entrepreneurial resilience has limitations especially when developing a process for applying entrepreneur individual resilience specific to the field of entrepreneurship. The influencing factors in this case are different from an individual not belonging to this discipline known for having more dynamic and changing trajectories. The path to entrepreneurship is a winding path full of obstacles; the resilient entrepreneur is an entrepreneur who will call on improvisation and DIY skills (Venkataraman et al., 2012). When we talk about entrepreneurial resilience "it is the entrepreneur who makes the difference" (Van Praag, 2003). Other qualities are added to define the "ideal" profile of the resilient entrepreneur stress management and the ability to behave and be given the situation to overcome and to be confident of having the potential and have the means to do so (Miao et al., 2017). In addition, there are also factors that develop the feeling of resilience and positively influence entrepreneurial success such as "optimism, perseverance, health, social network" (Fenech, 2016), "self-efficacy and the will accomplishment" (Frese and Gielnik, 2014).

Conclusion

This article analyzed the literature at the intersection of psychological resilience and entrepreneurs. Most studies focus on the individual and organizational aspects of entrepreneurial resilience, while some explore the social and environmental consequences of entrepreneurship. However, in the majority of the publications reviewed, entrepreneurship provided only a context for studying organizational or individual resilience to vaguely defined challenges. Thus, labeling the subjects "entrepreneurial" added little to the understanding of resilience.

Research on entrepreneurial resilience appears to be at a nascent stage, with much future potential. Entrepreneurship scholars have begun to draw on the psychology literature in order to understand resilience as a capability, process, and outcome. However, because the general concept of individual-level resilience has taken on many forms, it is likely that differing perspectives will also be reflected in research on entrepreneurial resilience. Nonetheless, it is through theoretical debate and discussion, accompanied by empirical testing, that entrepreneurship scholars may help to move the understanding of this construct forward, while providing useful insights to practitioners.
Markman et al. (2004) stressed the importance of resilience as a valuable advantage to aid entrepreneurs in overcoming repeated obstacles that are usually faced with varied uncertain outcomes.

Bibliography

- Awotoye, Y., & Singh, R. P. (2017). Entrepreneurial resilience, high impact challenges, and firm performance. Journal of Management Policy and Practice, 18(2), 28-37.
- Ayala Calvo J.C. Manzano Garcia G. 2010. Established business owners‟ success: Influencing factors, Journal of Development Entrepreneurship, 15(3): 263-286.
- Ayala, J. C., & Manzano, G. (2014). The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business. A longitudinal analysis. Journal of economic psychology, 42, 126-135.
- BAHADUR, A. V., IBRAHIM, M. et TANNER, T. (2013). Characterizing resilience: Unpacking the concept for tackling climate change and development, Climate and Development, Vol. 5, n°.1, pp.55-65.
- Bauweraerts, J., & Colot, O. (2014). La résilience organisationnelle au sein des entreprises familiales: mythe ou réalité?. Recherches en Sciences de Gestion, (2), 197-215
- Bernard, M. J., & Barbosa, S. D. (2016). Resilience and entrepreneurship: A dynamic and biographical approach to the entrepreneurial act. M@ n@ gement, 19(2), 89-123.
- Bernard, M.-J., & Barbosa, S. D. (2016). Resilience and entrepreneurship: A dynamic and biographical approach to the entrepreneurial act. *M@n@gement*, *19*(2), 89–123. https://doi.org/10.3917/mana.192.0089
- Blatt, S. J., & Luyten, P. (2009). A structural–developmental psychodynamic approach to psychopathology: Two polarities of experience across the life span. Development and psychopathology, 21(3), 793-814.
- Bullough, A., & Renko, M. (2013). Entrepreneurial resilience during challenging times. Business Horizons, 56(3), 343-350.
- Bullough, A., Renko, M., & Myatt, T. (2014). Danger zone entrepreneurs: The importance of resilience and self–efficacy for entrepreneurial intentions. Entrepreneurship Theory and Practice, 38(3), 473-499.
- Campbell-Sills, L., & Stein, M. B. (2007). Psychometric analysis and refinement of the connor–davidson resilience scale (CD-RISC): Validation of a 10-item measure of resilience. Journal of Traumatic Stress: Official Publication of The International Society for Traumatic Stress Studies, 20(6), 1019-1028.
- Charpy, G. (1901). Note sur l'essai des métaux à la flexion par choc de barreaux entaillés.
- Connor K.M. Davidson J.R.T. 2003. Development of a new resilience scale: The Connor-
- Corner, P. D., Singh, S., & Pavlovich, K. (2017). Entrepreneurial resilience and venture failure. International Small Business Journal, 35(6), 687-708.
- Crick, D., & Crick, J. M. (2016). Coopetition at the sports marketing/entrepreneurship interface: A case study of a Taekwondo organisation. Marketing Intelligence & Planning, 34(2), 169-187.

- Cusin, J. (2017). The role of the tutor in the resilience of the post-bankruptcy entrepreneur: the case of the 60.000 Rebonds association. Revue de l'Entrepreneuriat, 16(2), 91-122.
- Danes, S. M., Lee, J., Amarapurkar, S., Stafford, K., Haynes, G., & Brewton, K. E. (2009). Determinantsof family business resilience after a natural disasterby gender of business owner. Journal of Developmental Entrepreneurship, 14(4): 333-354.
- Davidson resilience scale (CD-RISC), *Depression And Anxiety*, 18: 76-82. Development and Psychopathology, 12, 857–885. doi: 10.1017/S0954579400004156
- Dubard Barbosa, S., & Duquenne, L. (2016). Les dérives des systèmes d'accompagnement sur la prise de décision et de risque dans la création d'entreprise: réflexions pour la recherche et pour la pratique. Revue internationale PME, 29(3), 193-239.
- Duening, T. N. (2010). Five minds for the entrepreneurial future: Cognitive skills as the intellectual foundation for next generation entrepreneurship curricula. The Journal of entrepreneurship, 19(1), 1-22.
- Ezzedeen, S., & Zikic, J. (2017). Finding balance amid boundarylessness: An interpretive study of entrepreneurial work–life balance and boundary management. Journal of Family Issues, 38(11), 1546–1576.
- Fatoki, O. (2018). The impact of entrepreneurial resilience on the success of small and medium enterprises in South Africa. Sustainability, 10(7), 2527.
- Fenech, R. (2016). The Entrepreneurial Resilience of National Male and Female New Entrepreneurs in the UAE. ACBSP Region 8.
- Fisher, R., Maritz, A., & Lobo, A. (2016). Does individual resilience influence entrepreneurial success. Academy of Entrepreneurship Journal, 22(2), 39-53.
- Fleming, R. S., (2012). Ensuring Organization Resilience in Times of crisis. The Journal of Global Business Issues, Vol. 6, pp. 31-34.
- Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Psychological resilience. European psychologist.
- Frese, M., & Gielnik, M. M. (2014). The psychology of entrepreneurship. Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav., 1(1), 413-438.
- Hartmann, S., Weiss, M., Hoegl, M., & Carmeli, A. (2021). How does an emotional culture of joy cultivate team resilience? A sociocognitive perspective. Journal of Organizational Behavior, 42(3), 313–331. https://doi.org/10.1002/job.2496 Hartmann, S., Weiss, M.,
- HAYWARD, M., FOSTER, W., SARASVATHY, S., FREDRICKSON, S. (2010), "Beyond hubris: How highly confident entrepreneurs rebound to venture again", Journal of Business Venturing, vol. 25, n° 6, pp. 569-578.
- Herrman, H., Stewart, D. E., Diaz-Granados, N., Berger, E. L., & Jackson, B., (2011).
- Lazear, E. P. (2004). Balanced skills and entrepreneurship. American Economic Review, 94(2), 208–211.
- Ledesma, J., (2014). Conceptual frameworks and research models on resilience in leadership. SAGE Open, Vol. 4, pp. 1-8.

- Linnenluecke, M.K. (2017), "Resilience in business and management research: a review of influential publications and a research agenda", International Journal of Management Reviews, Vol. 19 No. 1, pp. 4-30.
- Luthar, S. S., & Cicchetti, D. (2000). The construct of resilience: Implications for interventions and social policies.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. Child Development, 71, 543–562. doi: 10.1111/1467-8624.00164
- Manzano García, G., & Ayala Calvo, J. C. (2013). Psychometric properties of Connor-Davidson Resilience Scale in a Spanish sample of entrepreneurs. Psicothema.
- Markman GD, Baron RA, Balkin DB: Are perseverance and self-efficacy costless? Assessing entrepreneurs' regretful thinking. Journal of Organisational Behaviour. 2004; 26: 1–19.
- Markman, G. D., Baron, R. A., & Balkin, D. B. (2005). Are perseverance and self-efficacy costless? Assessing entrepreneurs' regretful thinking. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 26(1), 1-19.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. American Psychologist, 56(3), 227–238. https://doi.org/10.1037/0003-066x.56.3.227
- McLaron, M. J. W., & Rothstein, M. G., (2013). Development and initial validation of the workplace resilience inventory. Journal of Personnel Psychology, Vol. 12, pp.
- Miao, C., Qian, S., & Ma, D. (2017). The relationship between entrepreneurial self-efficacy and firm performance: a meta-analysis of main and moderator effects. Journal of Small Business Management, 55(1), 87-107.
- Newman, A., & Hoegl, M. (2020). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. Applied Psychology: An International Review, 69(3), 913–959. https://doi.org/10.1111/apps.12191
- Newman, R. 2005. APA"s resilience initiative. Professional Psychology: Research and Practice, 36(3), 227-229.
- Ngah, R., & Salleh, Z. (2015). Emotional intelligence and entrepreneurs' innovativeness towards entrepreneurial success: A preliminary study. American Journal of Economics, 5(2), 285-290.
- Richardson, G. E., (2002) The meta-theory of resilience and resiliency. Journal of Clinical Psychology, Vol. 58, pp. 307-321.
- Sahut J.M, (2017). Capital psychologique de l'entrepreneur et performance de l'entreprise nouvellement créée au Cameroun : le rôle modérateur des forces des liens du capital social . 10ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation AEI DAKAR
- Shapero, A. (1975, November). The displaced, uncomfortable entrepreneur. Psychology Today, 9, 83-133.

- Sutcliffe, K.M. & Vogus, T.J. (2003). Organizing for Resilience. In Cameron, K., Dutton, J.E., & Quinn, R.E. (Eds.), Positive Organizational Scholarship. San Francisco: Berrett-Koehler. Chapter 7 pp: 94-110
- Van Praag, C.M. (2003) Business Survival and Success of Young Small Business Owners. Small Business Economics, 21, 1-17. https://doi.org/10.1023/A:1024453200297
- Venkataraman S.; Sarasvathy S.D.; Dew N. et Forster W.R. (2012). « Reflections on the 2010 AMR Decade award whither the promise? Moving forward with Entrepreneurship as a Science of the Artificial », *Academy Of Management Review*, vol. *37*, n° 1, p. 21-33. DOI : 10.5465/amr.2011.0079
- Werner, E E., Bierman, J. M., & French, F. E. (1971). The children of Kauai : A longitudinal study from the prenatal period to age ten, Honolulu, TH : University of Hawaii Press.What is resilience? La Revue Canadienne dePpsychiatrie, Vol. 56, pp. 258- 264.

Atelier 15 :
Supply chain agilité et résilience

Atelier 16 :

Résiliences sectorielles

COMMUNICATION DE CRISE ET RESILIENCE ORGANISATIONNELLE A L'EPREUVE DE LA PANDEMIE COVID-19 : CAS DE L'ENSEIGNEMENT SCOLAIRE AU MAROC.

Ouahmi Fatima

Professeur chercheur
à la Faculté des Sciences de l'Education
Université Mohammed V - Rabat
fatima.ouahmi@fse.um5.ac.ma

Communication de crise et résilience organisationnelleà l'épreuve de COVID-19 : *C*as de l'enseignement scolaire au Maroc

Crisis communication and organizational resilience in the face of COVID-19: the case of school education in Morocco

Résumé

Toute organisation est sujette à des crises de toutes natures ; ces crises provoquent souvent un état d'instabilité et d'incertitude pour l'organisation : « la crise est un évènement imprévisible menaçant les attentes importantes des parties prenantes et pouvant sérieusement affecter la performance d'une organisation et générer des résultats négatifs » (Coombs, 2020).

Certaines organisations sont plus résilientes que d'autres face aux crises : "la résiliencesous-entend cette capacité de se relever après un choc ou une perturbation et de développer de nouvelles capacités propres à l'organisation" (Rochet et al, 2008).

Il en est de même pour les systèmes éducatifs qui ont été récemment mis à l'épreuve de la pandémie COVID-19. Au Maroc, le Conseil Supérieur de l'Education, de la Formation et dela Recherche Scientifique a appelé les pouvoirs publics à tirer les leçons de cette pandémie pour assurer l'intégration effective des TIC dans l'éducation et apporter les changements organisationnels nécessaires.

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre communication qui vise à faire une lecture analytique des stratégies de réponse adoptées par le Département de l'Education Nationale lors de cette pandémie pour communiquer autour du plan de continuité pédagogique mis en œuvre et ce, sur la base du modèle de W. Timothy Coombs. Cette lecture nous a permis de noter que ces stratégies ont été efficaces à certains moments de cette crise mais insuffisantes à d'autres moments. Cela a d'autant été accentué par le caractère inédit et imprévisible de cette crise etle pouvoir grandissant des réseaux sociaux.

Mots clés : crise, communication, stratégies de réponse, résilience.

Abstract

Every organization is subject to crises of all kinds; these crises often cause a state of instability and uncertainty for the organization: "the perception of an unpredictable event that threatens important expectancies of stakeholders and can seriously impact an organization's performance and generate negative outcomes" (Coombs, 2020).

Some organizations are more resilient than others in the face of crises: "resilience implies the ability to recover from a shock or disruption and to develop new capabilities unique to the organization" (Rochet et al, 2008).

The same is true for education systems, which have recently been prove out by the COVID-19 pandemic. In Morocco, the Higher Council for Education, Training and Scientific Research has invited public authorities to learn from this pandemic to ensure the effective integration ofICT in education and to make the necessary organizational changes.

In this paper we will analyze the response strategies adopted by the Department of National Education of Morocco during this pandemic and which aims to communicate around the pedagogical continuity plan.Using the model of W. Timothy Coombs, this investigation has allowed us to note that these strategies were effective at certain times of the crisis but insufficient at other times. This was further accentuated by the unprecedented and unpredictable nature of this crisis as well as by the growing power of social media.

Keywords : crisis, communication, response strategies, resilience.

1. Introduction

La crise sanitaire Coronavirus COVID-19 a touché de plein fouet tous les secteurs d'activité au niveau planétaire y compris le secteur éducatif. La situation a d'autant été accentué à cause de la décision de confinement qui a duré pendant de longues périodes en 2020 et qui a concerné plus du tiers de la population mondiale.

En effet, plus de 90 % des élèves dans le monde se sont retrouvés du jour au lendemain en dehors de l'école pendant plusieurs semaines voire plusieurs mois et ont été privés de leur droit à l'éducation (plus de 188 pays ont fermé les écoles pendant des périodes plus ou moins longues). Certains pays ont remplacé l'enseignement présentiel par l'enseignement à distance alors que d'autres, ne disposant pas des dispositifs technologiques leur permettant de le faire, n'ont pas pu mettre en place ce type d'enseignement.

Le Maroc n'a pas échappé à cette crise planétaire inédite. Ainsi, le 16 mars 2020, les cours en présentiel ont été suspendus dans l'ensemble des établissements scolaires, universitaires et de formation et ils ont été remplacés par des cours à distance.

Dans un tel contexte, une communication de crise devait être déployée pour rassurer les citoyens et les informer des actions entreprises par le Gouvernement Marocain sur tous les plans : sanitaire, économique, social,… mais également éducatif.

Ainsi, plusieurs canaux de communication ont été déployés : conférences de presse, communiqués, points de presse, TV, radios, réseaux sociaux, etc. Mais, en même temps, des « fake news », des « bad buzz » et des hastag hostiles aux décisions gouvernementales ont envahi les réseaux sociaux.

Dans le même sillage, la problématique du post-crise et de la résilience a commencé à être posé avec acuité et, en particulier, au niveau du système éducatif.

C'est dans ce cadre que s'inscrit cette communication qui vise à faire une lecture analytique de la communication de crise déployée par le Département de l'Education Nationale (DEN) lors de la mise en place du plan de continuité pédagogique ainsi que de la capacité du système éducatif marocain à faire preuve de résilience face à une pandémie de l'ampleur de la COVID-19.

2. Revue de littérature

1.1. La crise

1.1.1. Définiton d'une crise

Issu du terme grec «Krisis », le mot crise était utilisé dans le domaine médical et signifiait « décider, faire un choix ». Mais, à travers le temps et, en particulier, entre le XVIIe siècle etle XIX siècle, l'utilisation du terme a évolué pour investir d'autres domaines (crise financière, crise politique, crise psychologique…). Ainsi, le terme « crise » ne désigne plus, à partir du XIXe siècle, l'action de décider mais la situation de crise elle-même c'est-à-dire, un dysfonctionnement, un état instable, une situation anormale, etc.

Le tableau, ci-après, présente une synthèse de quelques définitions qui retracent l'évolution historique de ce concept :

Tableau 1 : Evolution du concept de crise

Auteur(s)	Définition
Edgar Morin (1976)	Cette notion, en se généralisant, s'est vidée de l'intérieur. A l'origine, Krisis signifie décision : c'est le moment décisif, dans l'évolution d'un processus incertain, qui permet le diagnostic. Aujourd'hui crise signifie indécision. C'est le moment où, en même temps qu'une perturbation, surgissent les incertitudes.
Charles F. Hermann (cité par Muriel JOUAS, 2020)	On ne peut parler de crise que lorsqu'on est en présence de 3 éléments : la menace, le temps de réponse court et l'effet de surprise.
Patrick Lagadec (1984)	La crise est une situation où de multiples organisations, aux prises avec des problèmes critiques, soumises à de fortes pressions externes, d'âpres tensions internes, se trouvent projetées brutalement et pour une longue durée sur le devant de la scène ; projetées aussi les unes contre lesautres… le tout dans une société de communication demasse, c'est-à-dire en direct, avec l'assurance de faire la « une » des informations radiodiffusées, télévisées, écrites…
Arlette Bouzon (1999)	Si la crise constitue une menace qui met parfois en cause l'existence même de l'organisation, elle a souvent tendance à accroître les incertitudes.

Auteur(s)	Définition
Karl Weick (cité par Roux-Dufort, 2000)	Une crise se distingue par ce moment qu'il qualifie d'épisode cosmogonique, où tous les repères se dérobent et le monde ne fait plus sens.
Roux-Dufort (2000)	La crise comme étant « des ruptures brutales, danslesquelles plusieurs acteurs sont impliqués, qui nécessitent une attention immédiate dans un climat de forte incertitude quant au déroulement des événements et aux conséquences des décisions.
Michel Dobry (2009)	Une crise se caractérise par un effacement des frontières organisationnelles. La situation devient "fluide", la nature du problème comme le rôle des différentes organisations ne sont plus clairement établis et font l'objet de négociations, de stratégies isolées ou de conflits.
Thierry Libaert (2015)	La crise est une suite de dysfonctionnements avec des problèmes tellement ancrés qu'ils deviennent difficiles à déceler.
Timothy W. Coombs (2020)	A crisis can be defined as the percetion of un unpredictable event than threatens important expectancies of stakeholders related to healthy, safety, environmental and economic issues, and can seriously impact an organisation's performance and generate negative outcomes.

La notion de crise reste complexe. Cependant, tous les auteurs sont unanimes que l'urgence et, et l'impact néfaste sur la réputation et la vie d'une organisation en sont les principales caractéristiques.

1.1.2. Typologie des crises

Compte tenu du contexte dans lequel elles interviennent, leur origine ou encore leurs conséquences, plusieurs classifications des crises peuvent être adoptées.

Coombs (Cité par Marsen 2020), quant à lui, regroupe les types de crise dans 3 « clusters » selon la responsabilité attribuée à l'organisation : Cluster victime, Cluster accidentel et Cluster prévisible.

1.1.3. Gestion de la crise

La gestion d'une crise passe par plusieurs phases eu égard au « cycle de vie de la crise ».
Nous pouvons à ce propos retenir les trois phases proposées par Coombs et Laufer (cités par Marsen, 2020) :

- La Pré-crise ou avant la crise : c'est la phase d'anticipation de toute crise potentielle grâce au système de veille prévu par l'organisation concernée. Il s'agit, en effet, dans cette phase de mettre en place le comité ou la cellule de gestion de crise, d'élaborer les guides de gestion de la crise, etc.
- Pendant la crise : il s'agit de la phase de gestion de la crise proprement dite autrement la phase d'activation de tous les organes et de toutes les procédures de gestion de la crise préalablement mis en place. Il s'agit également lors de cette phase de concevoir et d'opérationnaliser un plan de communication de crise.
- Après la crise : cette phase revêt une importance cruciale dans la mesure où il s'agit d'évaluer de manière objective la démarche adoptée pour en tirer les forces et les faiblesses ainsi que les pistes d'amélioration à retenir pour les futures éventuelles crises.

Toutefois, pour Libaert (2015) « il n'existe pas de modèle général de réussite, une méthode de communication ayant parfaitement réussi à surmonter une crise au sein d'une entreprise peut échouer rapidement dans une autre organisation pourtant confrontée au même enjeu. Il est d'ailleurs caractéristique de constater, au sein d'une même entité, des cycles de réussites et d'échecs ».

1.1.4. Communication de crise

A partir des années 90, la communication de crise va devenir un champ disciplinaire à part entière et ce, avec l'émergence de trois principales théories : l'« Image Restoration Theory » (théorie de la restauration d'image), la « Situation Crisis Communication Theory » (théorie de la communication situationnelle de crise) et la « Rhetorical Arena Theory » (Théorie de l'Arène Rhétorique).

Tableau 2 : Principales théories de la communication de crise

Fondateur	Nom de la théorie	Principe
William L. Benoit (1995)	Image Restoration Theory (IRT)	Cette théorie repose sur le fait que toute organisation va se défendre face à la menace de sa réputation provoquée par une crise et ce, par le biais de stratégies verbales. A ce propos, Benoit dénombre cinq stratégies : Le déni, la fuite des

Fondateur	Nom de la théorie	Principe
		responsabilités, la réduction de l'offense, les mesures correctives et l'affront.
W. Timothy (2007)	Situational Crisis Communication Theory (SCCT)	Cette théorie propose une grille d'analyse de la crise qui permettra d'adopter les stratégies de réponse les plus appropriées : déni, minimisation, reconstruction et renforcement.
Frandsen & (2010 ; 2017)	Rhetorical Arena Theory	Cette théorie prend en considération toutes les communications qui se font autour de la crise : la communication de toutes les parties prenantes, les réactions des membres de l'organisation, les réactions du grand public, la réaction des médias…

L'avènement des réseaux sociaux a impacté de manière conséquente la communication de crise : « la gestion de crise s'appuyant sur les réseaux sociaux, ou suscitée par ces derniers semble être une des dimensions émergentes du XXIe siècle, de la « modernisation sociale des entreprises » (Bélanger, Grant et Lévesque 1994, cité par Frimousse, S. & Peretti, J. 2020)

En effet, la prolifération des « fake news » ou encore des « bad buzz » peut contribuer à l'aggravation de la crise. Néanmoins, utilisés à bon escient, ces réseaux peuvent contribuer considérablement à atténuer les effets de la crise.

1.2. La résilience

1.2.1. Définition de la résilience

« Le terme résilience apparaît, en anglais, en 1626 et constitue un dérivé du latin resilientia. C'est le philosophe Francis Bacon qui l'utilise pour la première fois, dans son dernier ouvrage, Sylva Sylvarum ou Histoire naturelle, pour désigner la manière dont l'écho rebondit »[1].

[1] Ionescu, S. (2012). Origine et évolution du concept de résilience. Dans : Boris Cyrulnik éd., *Résilience: Connaissances de base* (pp. 19-32). Odile Jacob. https://doi.org/10.3917/oj.cyrul.2012.01.0019

Ce terme sera par la suite employé dans plusieurs domaines : médecine, psychologie et puisen entreprise ce qui a donné lieu au concept de « résilience organisationnelle » : « il s'agit de passer de l'individu à l'organisation, sur sa capacité à faire face aux différentesperturbations » (Weick, 1993, cité par Sinapin, 2020).

Mais, selon Annarelli & Nonino (2016), c'est à partir de la crise financière de 2008 que l'intérêt pour ce concept s'est accentué dans le domaine managérial.

La crise peut, par ailleurs, être une opportunité pour conduire des changements organisationnels positifs : « les notions de résilience et d'apprentissage sont indissociables en la développant au niveau organisationnel (Bout, 2004, cité par Rochet, Keramidas, & Bout, 2008). Cela rejoint le concept « d'organisation apprenante » développé par Michel Crozier.

1.2.2. Dimensions de la résilience

Comme le montre le tableau ci-après la résilience peut couvrir plusieurs dimensions :

Tableau 3 : Les dimensions de la résilience (Weick et Sutcliffe, 2007)[2]

Les capacités	Leurs approches
Une capacité d'absorption	C'est la capacité pour la firme de faire face aux chocs et de mesurer son ampleur tout en évitant de s'effondrer. Ce qui suppose des moyens et des ressources et une volonté de survivre.
Une capacité de renouvellement	La capacité à se réinventer, à voir l'essentiel, à imaginer des solutions inédites face à la crise qui n'a pas encore dessiné tous ses contours.
Une capacité d'appropriation	La capacité à prendre conscience de cette crise, de pouvoir tirer des leçons et d'en faire un apprentissage.

3. Investigation empirique

A l'instar de tous les pays du monde, le système éducatif marocain a été également secoué par la crise « COVID-19 ». Ainsi, au cours de l'année scolaire 2019-2020, les établissements scolaires ont été fermés et les cours en présentiel ont été remplacés par des cours à distance demars à juin 2020. Au cours de l'année scolaire 2020-2021 (année post-confinement), le choixa été donné aux familles entre deux modes d'enseignement : hybride et distanciel. L'année

[2] Source : Sinapin, M.N., Les entreprises et l'après crise de COVID-19 : un nouveau modèle d'organisation entre efficience et résilience. [Rapport de recherche]. LITEM, Univ Evry, IMT-BS, Université Paris-Saclay, 91025, Evry, France, 2020. https://hal.science/hal-02614407.

scolaire 2021-2022 a, quant à elle, connu une rentrée tardive en raison du lancement de l'opération de vaccination des élèves âgés de 12 à 15 ans (rentrée scolaire le 1er octobre 2021 au lieu du 10 septembre 2021 comme annoncé auparavant).

Plusieurs canaux de communication ont été mobilisés par le DEN pour faire face à cette crise imprévisible et inédite et pour rassurer toute la communauté éducative quant auxconséquences éventuelles des mesures prises sur la santé de toutes les parties prenantes mais également sur les apprentissages des élèves et leurs résultats scolaires.

1.3. Problématique et méthodologie

Nous nous intéressons dans le cadre du présent article à la problématique suivante : quelles stratégies de réponse ont été déployées par le DEN pour accompagner le plan de continuité pédagogique mis en place lors de la crise COVID-19 ?

Nous nous posons également une autre question relative à la capacité de notre système éducatif à développer une forte résilience face aux éventuelles futures crises.

Pour y répondre, nous avons choisi d'étudier le cas de l'enseignement scolaire marocain sur la base des fondements théoriques présentés ci-dessus.

Notre démarche méthodologique prend appui sur une analyse documentaire qui nous a permisde faire une lecture analytique des stratégies de réponse adoptées par le DEN sur la base du modèle de Coombs (SCCT) et également d'appréhender la capacité de résilience du système éducatif marocain.

Il est à souligner, en outre, que cette lecture ne peut être exhaustive dans le cadre de cet articleet toucher toutes les facettes de cette communication de crise, c'est pourquoi, nous allons nous limiter aux stratégies de réponse.

1.4. Stratégies de réponse

L'analyse des réponses apportées par le DEN à la crise provoquée par la «COVID-19» selonle modèle de Coombs nous permet de faire les constats suivants :

- Le DEN a eu recours à trois stratégies de réponse parmi les quatre stratégies prévues par le modèle de Coombs, à savoir : la minimisation, la reconstruction et le renforcement. En effet, face à une crise sanitaire de l'ampleur de la «COVID-19» qui a touché tous les pays, il serait impensable d'adopter une stratégie de « Déni ».
- Si dans les premiers jours de la pandémie, le Gouvernement Marocain a adopté une stratégie de la « Reconnaissance » tout en cherchant à rassurer les citoyens, une fois le 1er cas de contamination confirmé, le Ministère de la Santé (Ministère de la Santé et de la Protection Sociale actuellement) a informé les citoyens et a adopté une stratégie de « Réponse Initiale » en mettant l'accent sur l'importance des gestes barrières.

- Pour sa part, le DEN s'est inscrit dans la même stratégie de réponse gouvernementale : certes, il a publié un communiqué le 11 mars 2020 pour démentir l'arrêt des cours et le 13 mars un autre communiqué pour annoncer la fermeture des écoles mais bien évidemment il ne pouvait pas nier l'existence de la crise et devait non seulement la reconnaître mais apporter des réponses aux questions posées par la communauté éducative.
- En ce qui concerne la stratégie de **«Minimisation »**, durant les deux années scolaires 2019-2020 et 2020-2021, le DEN a tenté de minimiser l'impact négatif de la suspension des cours et le passage de l'enseignement à distance dans un 1er temps et de l'adoption de l'enseignement hybride dans un second temps sur les apprentissages des élèves : les différents communiqués de presse diffusés par le DEN ainsi que les déclarations aux médias faites notamment par le Ministre en poste à l'époque, ont cherché à rassurer la communauté éducative en mettant en avant les mesures prises dans le cadre du plan de continuité pédagogique.
- Sur le plan de la stratégie de **« Reconstruction »**, nous constatons que le Ministère a mené des actions de communication visant à mettre en valeur les « success story » en matière d'enseignement à distance : reportage télé et capsules vidéos. De même, il a entrepris des actions visant à pallier les difficultés d'accès à l'Internet et d'équipement : partenariat avec les opérateurs télécom pour assurer un accès gratuit à la plateforme « TelmidTICE » et la distribution d'environ 10 mille tablettes et ainsi reconstruire l'image de l'opération. De même, lors de sorties médiatiques au sujet de l'opération d'enseignement à distance, un focus était fait sur les efforts déployés par le Gouvernement et le Ministère pour assurer la continuité pédagogique aux élèves marocains.

  Cette stratégie avait pour objectif de faire face aux critiques dont a fait l'objet l'enseignement à distance, en particulier, par les associations de parents d'élèves, les syndicats, les parlementaires, les médias et même les acteurs éducatifs : les insuffisances mises en lumière concernaient les problèmes de connectivité et du manque d'équipements et le manque de compétences chez les enseignants concernant l'usage des salles virtuelles sans oublier les conditions socio-économiques des élèves notamment dans le milieu rural et qui constituent un obstacle de taille à l'équité en matière d'accès à cet enseignement.

- Au niveau de la stratégie de **« Renforcement »** : pour renforcer l'image de marque du Ministère au cours de cette crise, il a été nécessaire de mettre en avant les success story et ce, via une communication autour :
    - du nombre de cours diffusés via les chaînes TV,
    - de la gratuité de la connexion à la plateforme TelmidTICE,
    - du nombre de classes virtuelles créées,
    - du nombre de tablettes distribuées,
    - etc.

  Et ce à travers les réponses aux questions orales au Parlement, les communiqués de presse, les déclarations aux médias du Ministre en poste à l'époque et des responsables du Ministère, les reportages TV, les capsules vidéos, les posts sur les réseaux sociaux du Ministère, des AREF et des DP.
- L'organisation des examens du Baccalauréat sessions juillet 2020 et juillet 2021 ainsi que la rentrée scolaire 2020-2021 et de la campagne de vaccination des élèves ont été aussi des moments forts en matière de communication et ce dans le but de renforcer l'image de marque du DEN.

1.5. Résilience du système éducatif marocain face à la COVID-19

Le 28 janvier 2020, la Chine a décidé de fermer toutes les écoles sur son territoire, soit 233 millions d'enfants. Selon la Banque Mondiale, en avril 2020, 94% des élèves de la planète n'allaient plus en classe suite à la fermeture des écoles : « la pandémie a exacerbé la crise des apprentissages et ses conséquences sur toute une génération d'élèves risquent de perdurer » (Banque Mondiale, UNESCO et UNICEF, 2021).

Selon l'UNESCO (2020), la pandémie du COVID-19 a créé la plus grave perturbation des systèmes éducatifs mondiaux de l'histoire, forçant plus de 1,6 milliard d'apprenants à quitter l'école au plus fort de la crise. Elle a également exacerbé les inégalités préexistantes et touché plus durement les apprenants vulnérables.

Si de nombreux pays mettent en place l'enseignement à distance, l'accès à Internet pose problème dans plusieurs pays dont le Maroc.

Ainsi, une première évaluation du plan de continuité pédagogique mis en place a été menée par l'Inspection Générale des Affaires Pédagogiques (IGAP) du DEN durant la période allant du 16 mars au 12 mai 2020, un sondage d'opinion a été également lancé par le Département via ses canaux digitaux du 21 avril 2020 au 20 mai 2020.

De mars à mai 2021, l'Instance Nationale d'Evaluation auprès du Conseil Supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique (CSEFRS, 2021) a mené une évaluation de cette opération d'enseignement à distance en partenariat avec l'UNICEF et qui a donné lieu à un rapport thématique intitulé : « l'enseignement au temps de COVID ».

Ces évaluations ont concerné aussi bien les enseignants que les élèves et les parents d'élèves pour celles menées par le DEN. Le tableau ci-après synthétise les principaux résultats en ce qui concerne la cible « enseignants » :

Tableau 4 : synthèse des résultats des trois évaluations de l'enseignement à distanceconcernant la cible « enseignants »

Critères	Evaluation de l'IGAP – DEN (échantillon de 6000 enseignants)	Sondage d'opinion réalisé par le DEN (échantillon de 25355 enseignants)	Evaluation du CSEFRS (échantillon 544 enseignants)
Utilisation de la plateforme Telmid-TICE	44% des enseignants interrogés ont déclaré que leurs élèves consultaient les cours sur la plateforme.	47% des élèves, ont suivi les cours disponibles sur la plateforme pendant des périodes variant entre une demi-heure et plus de trois heures.	21,3% des enseignants enquêtés ont utilisé la plateforme.
Satisfaction de l'opération d'enseignement à distance	56% des enseignants ont déclaré être satisfaits de cette opération.	-	62% des enseignants interrogés ne sont pas à pas du tout satisfaits de cette opération.
Equité en matière d'accès	59 % des enseignants interrogés ont déclaré que les conditions de déroulement de l'opération étaient satisfaisantes (y compris l'accès).	Problème d'accès à Internet Manque de matériel technologique nécessaire.	Absence d'équité notamment dans le milieu rural et chez les familles défavorisées.
Assiduité des élèves aux cours à distance	-	65% des enseignants ont affirmé avoir communiqué avec	61,8% des enseignants du milieu rural ont noté une présence

Critères	Evaluation de l'IGAP – DEN (échantillon de 6000 enseignants)	Sondage d'opinion réalisé par le DEN (échantillon de 25355 enseignants)	Evaluation du CSEFRS (échantillon 544 enseignants)
		leurs élèves plus de 3 fois par semaine.	faible à très faible de leurs élèves aux cours à distance.
Impact sur les apprentissages	-	-	36% des enseignants enquêtés ont déclaré que cet enseignement a impacté négativement les apprentissagesalors que 27,5% qui ont déclaré le contraire.

De prime abord, trois divergences sont à souligner concernant le déroulement des trois évaluations : des moments de réalisation différents, des échantillons variés sur les plans quantitatif et qualitatif ainsi que des méthodes et des outils de collecte des données différents (questionnaire pour les évaluations menées par le DEN et questionnaire au niveau national et focus groupes au niveau de trois académies régionales pour celle menée par le CSEFRS).

Néanmoins, la comparaison de certains résultats nous permet de faire les constats suivants :

- Les trois évaluations ont révélé un recours massif aux réseaux sociaux et notamment WhatsApp au détriment des plateformes mises en place par le DEN ;
- Elles ont montré également une absence d'équité en matière d'accès à cet enseignement à distance en raison notamment des problèmes d'accès à l'Internet et/ou au matériel nécessaire, en particulier, dans les milieux défavorisés et ruraux.
- Le degré de satisfaction par rapport à cette opération d'enseignement à distance reste, quant à lui, très mitigé : le taux d'insatisfaction est de l'ordre de 62% dans l'évaluation réalisée par le CSEFRS et le taux de satisfaction global est de l'ordre de 56% au niveau de l'évaluation réalisée par l'IGAP du DEN.

En ce qui concerne l'impact de cette opération sur les apprentissages des élèves, seule l'évaluation menée par le CSEFRS s'est intéressée à cet aspect et elle a démontré que les avis des enseignants étaient assez mitigés.

Se pose alors la question du degré de résilience du système éducatif marocain face à cette crise inédite. Pour y répondre, il faut, tout d'abord, souligner que dès la fermeture de l'ensemble des établissements scolaires le lundi 16 mars 2020, plusieurs mesures ont été prises par le DEN :

- Démarrage des cours à distance immédiatement après la fermeture des écoles dans un 1er temps via la plateforme TelmidTICE puis via les chaînes de télévision nationales (Athaqafia, Laâyoune, Tamazight et Arryadia).
- Production et diffusion de plus de 12 000 ressources numériques concernant les trois cycles d'enseignement et couvrant tous les niveaux et toutes les disciplines.
- Déploiement de plusieurs canaux : plateforme et application TelmidTICE, chaînes télévisées, classes virtuelles « Teams » à travers Massar.
- Gratuité de l'accès aux plateformes mises en place par le DEN en partenariat avec les opérateurs Télécoms lancée à partir du mois de juin 2020.

En outre, plusieurs initiatives ont été menées par le DEN et différents partenaires pourdistribuer des tablettes et des cartes SIM à des élèves issus de milieux défavorisés en plus dela distribution d'un million de livrets scolaires (support papier) aux élèves du cycle primaire dans le milieu rural.

Néanmoins, ces initiatives restent en deçà des besoins réels du système éducatif marocain : le précédent Ministre en charge du Département à l'époque avait déclaré lors d'une séance de questions orales au Parlement qu'il fallait mobiliser au moins 2,54 milliards de dirhams pour mettre une tablette à la disposition des 2,54 millions élèves inscrits dans le programme « Tayssir » qui cible les enfants issus de milieux défavorisés.

Ainsi, conscients des défis soulevés par, d'une part, la mise en œuvre des dispositions de la loi cadre 51-17 qui stipule que l'enseignement à distance vient en complément de l'enseignement présentiel, et, d'autre part, par les risques de crises auxquels pourrait être confronté le système éducatif dans les prochaines années, un décret relatif à l'enseignement à distance a été adoptée en juillet 2021par le Gouvernement. En effet, le mode d'enseignement hybride doit être repensé en tant que composante du système éducatif et non pas uniquement en tant que solution palliative en cas de crise.

Dans ce sens, le rapport thématique du CSEFRS a mis l'accent sur la nécessité d'entreprendreun ensemble d'actions structurantes afin mieux se préparer aux éventuelles crises tant sur le plan de la formation du corps professoral et des élèves à l'usage des TIC que sur le plan de l'accès à l'infrastructure numérique ou encore sur le plan de la gouvernance.

Le défi donc pour le système éducatif marocain est de mieux se préparer aux crises potentielles et ce, en disposant d'un plan de gestion des crises qui doit prendre en compte tous les aspects y compris le volet « communication » : « La pandémie, qui a touché toute l'humanité, n'exclut point d'autres pandémies ou crises qui peuvent toucher l'éducation. D'où l'intérêt du mode hybride qui peut constituer un mode d'enseignement. Il pourrait également une source d'apprentissage et d'expérimentation non seulement pour appuyer les élèves dans leur apprentissage mais aussi pour une meilleure qualité de l'enseignement à distance en temps de crise » (CSEFRS, 2021).

En effet, si la crise COVID-19 avait duré plus longtemps, l'enseignement scolaire aurait été confronté à des difficultés majeures dont notamment la gestion du temps scolaire et l'évaluation des acquis : lors de cette crise, nous avons assisté à des remaniements importants du calendrier scolaire (report de certains examens, annulation d'autres et prises en considération uniquement des notes de contrôles continus, l'évaluation pour les élèves du baccalauréat a porté uniquement sur les leçons réalisées en présentiel avant la fermeture des écoles, report de la rentrée scolaire 2021-2022, etc.).

Une note thématique intitulée « reconstruire de façon plus résiliente : comment les systèmes éducatifs peuvent-ils prévenir, préparer et intervenir en cas d'urgence sanitaire et de pandémie » a proposé des recommandations concrètes pour gérer le post-crise COVID-19 et pour anticiper les crises potentielles pouvant toucher les systèmes éducatifs (UNESCO, 2021).

Selon Stefania Giannini, Sous-Directrice Générale pour l'éducation à l'UNESCO, « Lorsque nous parlons de renforcer la résilience du système éducatif, il ne s'agit pas seulement d'élaborer des politiques et de proposer des services, mais aussi de renforcer la résilience des écoles pour qu'elles fournissent un appui émotionnel et une prise en charge aux enseignants et aux élèves, et la résilience des élèves eux-mêmes » (UNESCO, 2021).

4. Conclusion

La mise en place d'un enseignement à distance efficace et efficient lors de la crise sanitaire COVID-19 n'a pas été une expérience réussie même dans les pays les plus avancés dans ce domaine dans lesquels les problèmes d'équité en matière d'accès à l'Internet et aux moyens de communication ne se posaient pas du tout ou à des degrés moins intenses.

Cette investigation nous a permis de comprendre comment une organisation telle que le DEN a géré cette crise tant sur le plan de la communication que sur le plan de la mise en place d'un plan de continuité pédagogique par le biais de l'enseignement à distance.

Ainsi, sur le plan de la communication de crise, nous pouvons noter que les stratégies de réponse apportées par cette organisation publique ont été efficaces à certains moments de la crise et insuffisants à d'autres moments en raison notamment de l'existence de facteursamplificateurs : climat social tendu, antécédents du DEN en matière de gestion de crise, bad buzz, etc.

En effet, « les théories communicationnelles postulent que la crise est d'abord une crise de la communication et que l'essentiel d'une crise réside dans une perception » (Rochet, Keramidas, & Bout, 2008).

Sur le plan de la résilience du système éducatif face aux crises, il est certain que la crise COVID-19 a mis à l'épreuve les politiques publiques en matière d'éducation notamment au niveau de l'intégration des TIC dans l'éducation, la formation des enseignants, les pratiques pédagogiques, etc.

De plus, « la détérioration de la qualité des apprentissages s'est fait ressentir dès la rentrée scolaire suivante (2020-2021). La majorité des élèves interrogés lors des focus groups se sont plaints de lacunes et déficits en matière d'acquis qui entravent leur capacité de suivi des cours » (CSEFRS, 2021).

Cette situation n'est pas sans conséquence sur le décrochage scolaire qui va certainement s'accentuer : le taux d'abandon scolaire au niveau national au titre de l'année 2020-2021, dans les 3 cycles du secteur public a atteint 5,3%, soit une hausse de 0.3% par rapport à l'année scolaire 2019-2020[3].

Certes, le Maroc a fait preuve d'une grande réactivité face à cette crise y compris dans le secteur éducatif, néanmoins, il serait nécessaire de renforcer la résilience de son système éducatif pour affronter de manière efficace et efficiente les potentielles crises notamment en intégrant cette composante dans les projets de réforme en cours.

Par ailleurs, plusieurs organisations internationales dont l'UNESCO et l'UNICEF s'accordent quant à la nécessité de garder les écoles ouvertes en toute circonstance tout en préservant la santé et la sécurité des usagers des établissements scolaires.

Pour conclure, cette investigation pose la question de l'articulation entre la gestion d'une crise qui est souvent circonscrite dans le temps et dans l'espace et le renforcement de la résilience d'une organisation qui s'inscrit dans le cadre d'un changement organisationnel sur le long terme : : « Les crises sont des épreuves, mais elles peuvent être aussi salvatrices lorsqu'on en tire des leçons pour introduire des ruptures » (CSEFRS, 2021).

[3] Déclaration du Ministre de l'Éducation nationale, du Préscolaire et des Sports devant la Commission de l'enseignement, de la culture et de la communication à la chambre des représentants le 13 avril 2022.

Références

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

Benoît, William L. (2015). Théorie de la réparation d'images. obo dans la communication. https://doi : 10.1093/obo/9780199756841-0103.

Bouzon, A. (1999). Communication de crise et maîtrise des risques dans les organisations. Communication et organisation (16). https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2257.

Coombs, W. T. (2020). Situational crisis communication theory: Influences, provenance, evolution, and prospects. In F. Frandsen, W. Johansen. Crisis Communication (pp. 121-140).

De Gruyter Mouton. https://doi.org/10.1515/9783110554236-005.

Deprince, É., Mayrhofer, U. & Pereira Pündrich, A. (2021). Quelle communication de crise pour les PME internationalisées dans un contexte de pandémie ? Revue internationale P.M.E., 34(3-4), 167-183. https://doi.org/10.7202/1084339ar.

Dobry, M. (2009). Sociologie des crises politiques : La dynamique des mobilisations multisectorielles. Presses de Sciences Po. https://doi.org/10.3917/scpo.dobry.2009.01

Fastrez, M. (2017). Les stratégies communicationnelles des organisations lors de crises de cyberhacking. [Mémoire de Master, Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain]. https://hdl.handle.net/2078.1/ thesis:10517.

Frimousse, S. & Peretti, J. (2020). Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19. Question(s) de management, 29, 105-149. https://doi.org/10.3917/qdm.203.0105.

Instance Nationale d'Évaluation auprès du Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique (2021, Novembre). "L'enseignement au temps de Covid au Maroc", Rapport thématique. Sous la direction de Bourqia, R. et la contribution de Chafaqi, R.,Hari, T., Ait Hammou, A. et Ait Mansour, H.

Ionescu, S. (2012). Origine et évolution du concept de résilience. Dans : Boris Cyrulnik éd., Résilience: Connaissances de base (pp. 19-32). Odile Jacob. https://doi.org/10.3917/oj.cyrul.2012.01.0019.

Jouas, M., Doussot, O. (2020). Communication de crise: gérer l'urgence et l'émotion avec la Process communication, 3 e édition. GERESO.

Lagadec, P. (1984). Le risque technologique majeur et les situations de crise. Annales des Mines (Vol. 8, pp. 41-53). https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/11/annalesmines_1984.pdf.

Libaert, T. (2015). La communication de crise (4e éd.). Paris : Dunod.

Marsen, C. (2020). Naviguer dans la crise : le rôle de la communication dans la crise organisationnelle, Journal international de la communication d'entreprise, vol. 57 (2) 163 –175.

Morin, E. (2012). Pour une crisologie. Communications, 91, 135-152. https://doi.org/10.3917/commu.091.0135.

Rapport de la Banque mondiale, de l'UNESCO et de l'UNICEF (2021, décembre), L'état de la crise mondiale de l'éducation : une voie vers la reprise. https://www.worldbank.org/en/events/2021/11/24/the-state-of-the-global-education-crisis -a-path-to-recovery.

Rochet, C., Keramidas, O. & Bout, L. (2008). La crise comme stratégie de changement dans les organisations publiques. Revue Internationale des Sciences Administratives, 74, 71-85. https://doi.org/10.3917/risa.741.0071.

Roux-Dufort, C. (2000). La gestion de crise : un enjeu stratégique pour les organisations. De Boeck Supérieur.

Roux-Dufort, C. (2000). Le regard de Karl Weick sur la fiabilité organisationnelle : implications pour la gestion de crise, vol. 6. CNRS, Laboratoires de recherches économiques et sociales.

Sinapin, M.N., Les entreprises et l'après crise de COVID-19 : un nouveau modèle d'organisation entre efficience et résilience. [Rapport de recherche]. LITEM, Univ Evry, IMT-BS, Université Paris-Saclay, 91025, Evry, France, 2020. https://hal.science/hal-02614407. UNESCO (2020), communiqué de presse. https://www.unesco.org/fr/articles/290-millions-deleves-prives-denseignement-par-le-cov id-19-lunesco-publie-les-premiers-chiffres.

UNESCO (2020), note thématique, Building back resilient: how can education systems prevent, prepare for and respond to health emergencies and pandemics?, https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000375278.

UNESCO (2020), Construire des systèmes éducatifs résilients en période de COVID-19, https://www.unesco.org/fr/articles/construire-des-systemes-educatifs-resilients

Atelier 17 :

Résilience et Entrepreneuriat

A LITERATURE REVIEW OF EMOTIONAL INTELLIGENCE AND DIGITAL ENTREPRENEURSHIP: SOCIAL MEDIA INFLUENCERS CASE.

ESSAOULA Aicha

PhD Student at the Higher school of Technology, Casablanca
Pluridisciplinary Research Laboratory in Social Engineering and Business Management (PRISME)
aicha.essaoula-etu@etu.univh2c.ma

Dr. ABARAR Ibtissam

University Professor-researcher at the Hassan II University, Ain Chock – Casablanca
Pluridisciplinary Research Laboratory in Social Engineering and Business Management (PRISME)
ibtissam.abarar@gmail.com

A literature review of Emotional Intelligence and Digital Entrepreneurship: Social Media Influencers case.

Abstract

Today, social media influencers are becoming a new type of entrepreneur. (Guinez-Cabrera and Aqueveque, 2022). They are sponsored by many companies, become ambassadors of different brands, and create collaborations and promote the product that they sell online or in stores according to their area of interest. (Kadekova and Holienčinova, 2018).

Social Media Influencers are among the most successful digital entrepreneurs with a new business model that has caught the interest of several researchers. They use many techniques to get more followers and succeed in their work. Without the emotional intelligence techniques that aid in gaining those more followers, the latter would not have been achievable. Teams composed of individuals with emotional intelligence tend to be more optimistic, cooperate better, and be more creative.(Goleman, Boyatzis et McKee, 2013)

In this literature review we will study the concepts of emotional intelligence and digital entrepreneurship, their emergence and the impact of the emotional quotient on the success of influencer's business.

Keywords : Emotional intelligence, digital entrepreneurship, social media influencers digital entrepreneurs, emotional intelligence practices, emotional quotient.

Introduction:

Nowdays, the evolution of digital entrepreneurship has been driven by techno advancements and changes in consumer behaviour. Digital entrepreneurship refers creation and development of new ventures in the digital economy (W. Naudé & W. Liebregts, 2020)[1]. This includes online businesses, mobile apps, social media platforms, and other digital services. The rise of social media has had a profound impact on digital entrepreneurship, as businesses can now reach a global audience with minimal cost and effort. In recent years, social media has emerged as a powerful tool for businesses to reach their target audience and engage with them in a more personal and authentic way (A. Grubor & O. Jakša,2018)[2]. Social media influencers are individuals who have built a large following on social media platforms such as Instagram, YouTube, and TikTok. Influencer marketing can be used by businesses to promote their products and services to a targeted audience; they have become a crucial part of the digital marketing landscape. These influencers have the ability to connect with their audience on a deeper level and can promote products and services to their followers in a way that traditional advertising methods cannot. However, with the increasing competition in the influencer industry, it is becoming more important for these individuals to stand out from the crowd. One way that influencers can differentiate themselves is by using emotional intelligence in their business practices. Emotional intelligence enables individuals to navigate complex social situations and build strong relationships with others (M.A Brackett, S.E Rivers & P.Salovey ,

[1] Wim Naudé, Werner Liebregts, 2020, Digital entrepreneurship research: a concise introduction, IZA Discussion Paper.

[2]Aleksandar Grubor, Olja Jakša, 2018, Internet marketing as a business necessity, Interdisciplinary Description of Complex Systems : INDECS 16 (2), 265-274.

2011)[3]. By using emotional intelligence, social media influencers can connect with their audience on a deeper level and build a more loyal following (R. Sánchez-Fernández & D. Jiménez-Castillo, 2021)[4].The use of emotional intelligence in digital entrepreneurship and social media influencers is an increasingly important topic in the business world. Emotional intelligence allows individuals to manage their emotions, understand the emotions of others, and make better decisions based on this understanding. In the context of digital entrepreneurship and social media influencer marketing , emotional intelligence can help businesses to build stronger relationships with their customers, understand their needs and preferences, and ultimately grow their brand. The success of influencer marketing is based on the ability of influencers to connect with their audience on a personal level (F. F Leung, F. F Gu & R. W Palmatier,2022)[5]. This is where emotional intelligence comes into play. Influencers who are emotionally intelligent are better able to understand the needs and preferences of their audience and create content that resonates with them. Our research questions are :

- **What is the current state of emotional intelligence research in the context of digital entrepreneurship and social media influencers?**
- **How do social media influencers use emotional intelligence to build their brand and connect with their audience?**
- **How do crisis situations affect social media influencers, and how do they use emotional intelligence to manage these situations?**

Answering these research questions would provide a comprehensive understanding of the role of emotional intelligence in the success of social media influencers and digital entrepreneurs, and could lead to recommendations for individuals and businesses looking to succeed in the digital age. In this paper, we will first provide a historical and theoretical overview of emotional intelligence, including its definitions, models, and practices. We will then explore the evolution of digital entrepreneurship, including the theories and concepts related to this field. We will also discuss how social media has changed the way businesses operate and the role that social media plays in digital entrepreneurship. Finally, we will examine how social media influencers use emotional intelligence to build their brand and connect with their audience. We will explore the specific practices and strategies that influencers use to leverage emotional intelligence in their business practices. Additionally, we will discuss how influencers can use emotional intelligence to manage crisis situations, which can be particularly challenging in the digital age. Overall, this paper aims to provide a comprehensive understanding of the role of emotional intelligence in the success of social media influencers and digital entrepreneurs. By examining the ways in which influencers use emotional intelligence to lead their businesses, we hope to provide insights and recommendations for other individuals and businesses looking to succeed in the digital age.

[3] Marc A Brackett, Susan E Rivers, Peter Salovey,2011, Emotional intelligence: Implications for personal, social, academic, and workplace success, Social and personality psychology compass 5 (1), 88-103,

[4] Raquel Sánchez-Fernández, David Jiménez-Castillo, 2021, How social media influencers affect behavioural intentions towards recommended brands: The role of emotional attachment and information value, Journal of Marketing Management 37 (11-12), 1123-1147, 2021

[5] Fine F Leung, Flora F Gu, Robert W Palmatier, 2022, Online influencer marketing, Journal of the Academy of Marketing Science, 1-26.

1. Exploring emotional intelligence: a historical, theoretical, and practical overview.

1.1. Tracing the Evolution and Meanings of Emotional Intelligence.

Howard Gardner, an American psychologist, is often considered one of the pioneers of emotional intelligence. In 1983, he published his book "Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences," in which he proposed his theory of multiple intelligences.[6] In this book, Gardner identified seven forms of intelligence: linguistic, logical-mathematical, spatial, bodily-kinaesthetic, musical, interpersonal, and intrapersonal. It is this last form of intelligence, intrapersonal intelligence, that is often considered the origin of the concept of emotional intelligence. Intrapersonal intelligence relates to the ability to understand one's own emotions, regulate them, express them, and use them productively. According to Gardner, this form of intelligence is important for personal development, decision-making, stress management, and achieving goals. He was an important initiator of the concept of emotional intelligence by emphasizing the importance of self-understanding and emotional regulation in personal development. His theory of multiple intelligences has inspired numerous subsequent researches on emotional intelligence and contributed to the recognition of the importance of emotional skills in the worlds of education and business. However, the concept of "emotional intelligence" was first introduced by Peter Salovey and John Mayer in 1990 in an article entitled "Emotional Intelligence"[7]. In this article, the authors proposed a definition of emotional intelligence by describing it as the ability to perceive, understand, regulate, and use emotions to facilitate thinking and behaviour regulation in social interactions. They also emphasized the importance of emotional intelligence in daily life by arguing that emotional skills can be used to improve interpersonal relationships, mental health, and professional performance. At the time of the publication of this article, however, the concept of emotional intelligence was not yet widely known or accepted. It was only a few years later, in 1995, that Daniel Goleman published a book entitled "Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ," which popularized the concept among the general public. Bar-On (1997)[8] developed the Emotional Quotient Inventory (EQ-i) and defined EI as "a cross-section of interrelated emotional and social competencies, skills, and facilitators that impact intelligent behavior." He identified five dimensions of EI: intrapersonal, interpersonal, adaptability, stress management, and general mood. Petrides and Furnham (2001) [9]defined EI as "a set of abilities related to the understanding, use, and management of emotions." They identified four components of EI: perception, understanding, regulation, and utilization of emotions.

Since then, the concept of emotional intelligence has been widely studied and developed by numerous researchers worldwide. Many studies have shown that emotional intelligence is related to many positive outcomes, including better professional success, more positive interpersonal relationships, and better mental health. Despite the criticisms raised about the concept of emotional intelligence, this ability continues to be an important research topic in the

[6] Gardner, H. ,1983, Frames of mind: The theory of multiple intelligences. Basic Books.

[7] Salovey, P., & Mayer, J. D., 1990, Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality, 9(3), 185-211.

[8] Bar-On, R. ,1997, Bar-On Emotional Quotient Inventory: Technical manual. Multi-Health Systems.

[9] Petrides, K. V., & Furnham, A. ,2001,. Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. European Journal of Personality, 15(6), 425-448.

fields of psychology, education, and business.

1.2. Evaluating Theoretical Frameworks of Emotional Intelligence.

Emotional intelligence (EI) is a relatively new concept in psychology that has gained increasing attention over the last few decades. The concept of EI involves the ability to recognize, understand, and manage one's emotions, as well as the emotions of others. In this section we will evaluate some of the theoretical frameworks of EI, including the ability model, the mixed model, the emotion regulation model, the trait model, and the ability-based model.

Ability Model:

The ability model of EI was developed by Mayer and Salovey (1997) and proposes that EI is a set of mental abilities that allow individuals to recognize, understand, and regulate their own emotions, as well as the emotions of others. According to this model, EI can be measured through standardized tests that assess these abilities. Some studies have provided support for the ability model of EI. For example, Côté and Miners (2006)[10] found that emotional intelligence abilities predicted academic performance and leadership potential beyond general cognitive abilities. However, other studies have raised questions about the validity and reliability of the tests used to assess emotional intelligence abilities (Matthews et al., 2002)[11].

Mixed Model:

The mixed model of EI was proposed by Bar-On (1997)[12] and combines elements of both the ability and trait models. According to this model, EI involves a range of abilities, traits, and skills that are related to emotional and social functioning. The mixed model includes five domains: (1) intrapersonal, (2) interpersonal, (3) adaptability, (4) stress management, and (5) general mood. Research on the mixed model of EI has generally been supportive. For example, a study by Nelis et al. (2009)[13] found that the Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i), a measure based on the mixed model, predicted job satisfaction and organizational commitment beyond general personality traits. However, some have criticized the mixed model for its lack of theoretical specificity and the potential for overlap with other constructs (e.g., social intelligence; Zeidner et al., 2004)[14].

Emotion Regulation Model:

The emotion regulation model of EI was proposed by Gross (1998)[15] and emphasizes the role of emotion regulation in emotional intelligence. According to this model, emotional intelligence involves the ability to regulate one's own emotions and respond adaptively to the emotions of others. Research on the emotion regulation model of EI has provided support for the role of

[10] Stéphane Côté, Christopher TH Miners, 2006, Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. Administrative science quarterly 51 (1), 1-28.
[11] Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. D. (2002). Emotional intelligence: Science and myth. Cambridge.
[12] Bar-On, R., 1997, Bar-On emotional quotient inventory: Technical manual. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
[13] Delphine Nelis, Jordi Quoidbach, Moïra Mikolajczak, Michel Hansenne,2009, Increasing emotional intelligence:(How) is it possible?, Personality and individual differences 47 (1), 36-41.
[14] Moshe Zeidner, Gerald Matthews, Richard D Roberts,2004, Emotional intelligence in the workplace: A critical review, Applied Psychology 53 (3), 371-399.
[15] Gross, J. J. ,1998, The emerging field of emotion regulation: An integrative review.

emotion regulation in emotional intelligence (Brackett et al., 2006)[16].

Trait Model:

The trait model of EI was developed by Petrides and Furnham (2001) and proposes that EI is a personality trait that is stable across time and situations. According to this model, individuals with high EI have a greater ability to regulate their emotions and are more socially skilled than those with low EI. Research on the trait model of EI has yielded mixed findings. Some studies have found that individuals with higher levels of trait EI are more likely to report positive well-being and lower levels of psychological distress (Petrides et al., 2007)[17]. However, other studies have failed to find significant correlations between trait EI and various outcomes (e.g., job performance; O'Boyle et al., 2011)[18].

Ability-Based Model

The ability-based model of EI was proposed by Roberts et al. (2006)[19] and emphasizes the role of emotion-related abilities in emotional intelligence. According to this model, emotional intelligence involves the ability to perceive, understand, and regulate emotions. Research on the ability-based model of EI has provided support for the role of emotion-related abilities in emotional intelligence (Mayer et al., 2008)[20]

The theoretical frameworks of EI have been subject to considerable debate and criticism. The ability model proposes that EI is a set of mental abilities that can be measured through standardized tests, while the trait model proposes that EI is a stable personality trait. The mixed model combines elements of both the ability and trait models and includes a range of abilities, traits, and skills. Despite some limitations, research on the mixed model has generally been supportive, suggesting that EI is a multifaceted construct that is related to a range of emotional and social outcomes.

1.3. Leveraging Emotional Intelligence for Business Success.

Research has shown that emotional intelligence is linked to a variety of positive outcomes in the workplace. Employees with high levels of EI tend to be more productive, have better job satisfaction, and are less likely to experience burnout (Cherniss & Adler, 2000)[21]. Leaders with high EI are better able to inspire and motivate their teams, as well as handle conflict and difficult conversations with tact and empathy (Goleman, 1998)[22]. One way emotional intelligence is used

[16] Brackett, M. A., Rivers, S. E., Shiffman, S., Lerner, N., & Salovey, P., 2006,. Relating emotional abilities to social functioning: A comparison of self-report and performance measures of emotional intelligence. Journal of Personality and Social Psychology, 91(4), 780-795.

[17] Kostantinos V Petrides, Ria Pita, Flora Kokkinaki,2007, The location of trait emotional intelligence in personality factor space, British journal of psychology 98 (2), 273-289.

[18] Ernest H O'Boyle Jr, Ronald H Humphrey, Jeffrey M Pollack, Thomas H Hawver, Paul A Story,2011, The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis, Journal of Organizational Behavior 32 (5), 788-818.

[19]Richard D Roberts, Ralf Schulze, Kristin O'Brien, Carolyn MacCann, John Reid, Andy Maul,2006, Exploring the validity of the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) with established emotions measures. Emotion 6 (4), 663.

[20] John D Mayer, Peter Salovey, David R Caruso,2008, Emotional intelligence: New ability or eclectic traits?, American psychologist 63 (6), 503.

[21] Cherniss, C., & Adler, M. ,2000, Promoting emotional intelligence in organizations. American Psychologist, 55(1), 34–43.

[22] Goleman, D. ,1998, Working with emotional intelligence. Bantam Books.

in business is through hiring and recruitment practices. Companies may use emotional intelligence assessments as part of their hiring process, to ensure that they are selecting candidates with strong social skills, self-awareness, and empathy (Ciarrochi et al., 2010)[23]. Similarly, companies may offer Emotional intelligence training programs for existing employees, to help them develop their emotional competencies and improve their performance on the job (Mayer et al., 2008)[24]. Another way it's used in business is in team-building and collaboration. Team members with high Emotional intelligence are better able to communicate effectively, resolve conflicts, and build strong working relationships (Jordan et al., 2011)[25]. Leaders can also use their Emotional intelligence to create a positive and supportive work environment, where team members feel valued and empowered (Boyatzis et al., 2000)[26]. Emotional intelligence I is also important in customer service and sales roles, where employees must be able to read and respond to customers' emotions effectively. Employees with high Emotional intelligence are better able to empathize with customers, anticipate their needs, and handle difficult situations with grace and professionalism (Goleman, 1998). It's essential for effective leadership in business. Leaders with high Emotional intelligence are able to build trust with their teams, communicate their vision effectively, and inspire others to achieve their goals (Goleman et al., 2002)[27] They are also able to manage their own emotions and stress effectively, which can help them make better decisions and avoid burnout. Emotional intelligence is an essential component of success in business. From hiring and recruitment to team-building and leadership, It plays a critical role in creating a positive and productive work environment. Companies that prioritize emotional intelligence will be better able to attract and retain top talent, improve their bottom line, and create a workplace culture that values empathy, collaboration, and emotional wellness.

2. The emergence and impact of digital entrepreneurship: theoretical foundations and social media integration.

2.1. Defining Digital Entrepreneurship: A Historical Overview and Future Prospects.

Digital entrepreneurship refers to the creation, development, and management of new ventures that utilize digital technologies, networks, and platforms to create innovative products, services, and business models. The concept of digital entrepreneurship emerged in the late 1990s and

[23] Ciarrochi, J., Chan, A. Y., & Caputi, P. ,2000, A critical evaluation of the emotional intelligence construct. Personality and Individual Differences, 28(3), 539–561.

[24] Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. ,2008,. Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? American Psychologist, 63(6), 503–517. https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.6.503

[25] Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J., & Hooper, G. S. ,2011, Workgroup emotional intelligence: Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. Human Resource Management Review, 21(2), 133–141.

[26] Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace (pp. 343–362). Jossey-Bass.

[27] Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. ,2002, Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence. Harvard Business Press.

early 2000s with the rise of the internet and e-commerce. Today, digital entrepreneurship has become a major force driving economic growth, innovation, and job creation in many countries around the world. This article provides a historical overview of digital entrepreneurship, including its origins, evolution, and current state, and explores its future prospects. The origins of digital entrepreneurship can be traced back to the early days of the internet and e-commerce in the late 1990s and early 2000s. During this time, entrepreneurs began to explore the potential of the internet as a new platform for business and commerce. They created new ventures that leveraged the power of the internet to reach customers, sell products and services, and build new business models. Some of the most successful examples of early digital entrepreneurship include companies such as Amazon, eBay, Google, and Yahoo, which all emerged in the late 1990s and went on to become global giants in the digital economy (Shane and Venkataraman, 2000)[28]. Over the past two decades, digital entrepreneurship has continued to evolve and expand in new directions, driven by advances in digital technologies, networks, and platforms. Today, digital entrepreneurship encompasses a wide range of activities, including e-commerce, digital marketing, social media, mobile apps, online gaming, and many other areas. Digital entrepreneurs are also exploring new frontiers in emerging technologies such as artificial intelligence, blockchain, and the internet of things (IoT), creating new opportunities for innovation and growth (Bocken et al., 2016)[29]. Despite its many successes, digital entrepreneurship faces a number of challenges and uncertainties. One major challenge is the rapid pace of technological change, which requires entrepreneurs to constantly adapt and innovate in order to stay ahead of the curve. Another challenge is the intense competition in many digital markets, which can make it difficult for new ventures to gain traction and achieve sustainable growth. Additionally, digital entrepreneurship faces regulatory challenges, such as issues of data privacy, cybersecurity, and intellectual property rights, which can create legal and operational hurdles for digital entrepreneurs. Looking ahead, the future prospects for digital entrepreneurship are bright. Advances in digital technologies, networks, and platforms are creating new opportunities for innovation and growth, while also reducing barriers to entry and enabling new forms of collaboration and entrepreneurship. For example, the rise of cloud computing, big data, and machine learning is enabling entrepreneurs to build scalable, data-driven ventures that can operate on a global scale. Similarly, the growth of social media, mobile apps, and other digital platforms is enabling entrepreneurs to reach customers and build communities in new and innovative ways. According to a study by McKinsey Global Institute (2013)[30], digital entrepreneurship can have a significant impact on economic growth, by creating new jobs and stimulating innovation. Indeed, digital businesses have the ability to grow rapidly and exponentially by using digital tools to reach a global audience.A study by Eurostat (2019) revealed that digital entrepreneurship was on the rise in the European Union, with a growth of 6.1% between 2016 and 2017. The countries with the highest rates of digital

[28] Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of Management Review, 25(1), 217–226.

[29] Bocken, N. M. P., Bakker, C., & Pauw, I. De. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. Journal of Industrial and Production Engineering, 33(5), 308–320.

[30] McKinsey Global Institute. ,2013, Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/disruptive-technologies

entrepreneurship were Sweden, Denmark, and Finland. Research conducted by scholars has also identified key success factors for digital businesses. For example, a study by Pappas et al. (2020)[31] showed that technological competence, creativity, and marketing experience were key success factors for digital start-ups. However, digital entrepreneurship can also present challenges. A study by Foss and Saebi (2017)[32] revealed that increased competition in digital entrepreneurship made it more difficult to create a successful business. Additionally, regulation can be a significant obstacle for digital businesses, as regulations vary from country to country and can be difficult to understand and comply with.

2.2. Exploring Theoretical Frameworks of Digital Entrepreneurship.

Digital entrepreneurship is a rapidly growing field that has attracted a lot of attention in recent years. As technology continues to evolve, new opportunities arise for individuals to create and innovate in the digital space. To better understand this phenomenon, researchers have developed various theoretical models to explain the emergence and success of digital entrepreneurs. One of the most influential models in this field is the network perspective, which emphasizes the importance of social networks and relationships in the creation and development of digital ventures. According to this perspective, digital entrepreneurs are embedded in a web of social relationships that provide them with access to resources, information, and support. This can include personal connections, professional networks, and online communities. Research has shown that these networks can be crucial in helping digital entrepreneurs overcome barriers to entry and navigate the complex landscape of the digital economy (Kautonen et al., 2015)[33]. Another important theoretical model in digital entrepreneurship is the resource-based view, which focuses on the resources and capabilities that entrepreneurs bring to their ventures. This model suggests that successful digital entrepreneurs are able to leverage their unique skills and assets to create value in the digital space. This can include technical expertise, knowledge of specific markets or industries, and access to financial resources. Research has shown that entrepreneurs who possess these resources are more likely to succeed in digital ventures (Alvarez & Barney, 2007)[34].

A third theoretical model that has gained traction in recent years is the effectuation approach, which emphasizes the importance of entrepreneurial decision-making in the face of uncertainty. According to this model, digital entrepreneurs use a set of principles to create and grow their ventures, including focusing on their strengths and available resources, taking calculated risks, and leveraging opportunities as they arise. Research has shown that this approach can be particularly effective in digital contexts, where rapid changes and uncertainty are common (Sarasvathy, 2001)[35]. Despite these theoretical models, there is still much to be learned about

[31] Ilias O Pappas, Vebjørn Berg, Jørgen Birkeland, Anh Nguyen-Duc, , Letizia Jaccheri, 2020, Achieving agility and quality in product development-an empirical study of hardware startups, Journal of Systems and Software 167, 110599..

[32] Foss, N. J., & Saebi, T. ,2017, Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? Journal of Management, 44(1), 200-227.

[33] Kautonen, T., Van Gelderen, M., & Tornikoski, E. T. (2015). Predicting entrepreneurial behaviour: A test of the theory of planned behaviour. Applied Economics, 47(1), 212-234.

[34] Alvarez, S. A., & Barney, J. B. ,2007, Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. Strategic Entrepreneurship Journal, 1(1-2), 11-26.

[35] Saras D Sarasvathy,2001, Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency, Academy of management Review 26 (2), 243-263.

the nature of digital entrepreneurship and the factors that contribute to its success. Future research in this field may benefit from exploring additional theoretical perspectives, such as institutional theory, which emphasizes the influence of broader social and cultural structures on entrepreneurship, or the effect of digital platforms on entrepreneurial activity.

2.3. Social Media Influencers: A New Type of Digital Entrepreneurship?

Social media influencers have emerged as a new breed of digital entrepreneurs over the past decade. Influencers are individuals who have established a large following on social media platforms like Instagram, YouTube, and TikTok. They use their online presence to create content and promote products or services to their audience. The rise of social media influencers has been driven by the increasing popularity of social media platforms and the desire of brands to reach new audiences through these channels. Social media influencers are perceived as credible sources of information by their followers, and they can influence consumer behaviour and purchasing decisions (De Veirman et al., 2017)[36]. This is because influencers have built trust with their audience through their authentic and relatable content. As a result, influencers have the power to influence consumer behavior and purchasing decisions. Brands have recognized the potential of social media influencers as marketing partners and have started to collaborate with them to promote their products or services. Social media influencers can be classified into four categories: opinion leaders, celebrities, bloggers, and micro-influencers (Schivinski & Dabrowski, 2016)[37]. Opinion leaders are individuals who are perceived as experts in a particular field and have the ability to influence others based on their knowledge and expertise. Celebrities are well-known personalities who have a large following on social media. Bloggers are individuals who create content around a particular niche or interest. Micro-influencers are individuals who have a smaller following but are highly engaged with their audience. Influencer marketing has become a significant aspect of digital marketing in recent years. Research by Phua et al. (2019)[38] found that social media influencers are effective at increasing brand awareness and generating positive brand attitudes. Influencer marketing has also been found to be more effective than traditional advertising methods (Jin et al., 2018)[39]. This is because influencers have a personal connection with their audience and are able to create more authentic and engaging content.

The effectiveness of influencer marketing has led to an increase in the number of influencers, and the amount of money spent on influencer marketing has also increased significantly. According to a study by Influencer Marketing Hub, the global influencer marketing industry is

[36] De Veirman, M., Cauberghe, V., & Hudders, L. ,2017, Marketing through Instagram influencers: The impact of number of followers and product divergence on brand attitude. International Journal of Advertising, 36(5), 798-828.

[37] Schivinski, B., & Dabrowski, D.,2016,The effect of social media communication on consumer perceptions of brands. Journal of Marketing Communications, 22(2), 189-214.

[38]Joe Phua, Jihoon Jay Kimn,2018, Starring in your own Snapchat advertisement: Influence of self-brand congruity, self-referencing and perceived humor on brand attitude and purchase intention of advertised brands, Telematics and Informatics 35 (5), p-1533.

[39] S Venus Jin, Aziz Muqaddam, Ehri Ryu,2019, Instafamous and social media influencer marketing, Marketing Intelligence & Planning 37 (5), 567-579,

expected to be worth $13.8 billion in 2021 (Influencer Marketing Hub, 2021). The study also found that the average cost per sponsored post on Instagram is $300. However, the use of social media influencers as marketing partners is not without its challenges. The credibility of social media influencers can be undermined if they promote products that are not relevant or useful to their audience (Jin et al., 2019)[40]. Brands must carefully select influencers who align with their values and target audience to ensure the success of their campaigns. Brands also need to be transparent about their collaborations with influencers, as the Federal Trade Commission requires influencers to disclose their sponsored content (Federal Trade Commission, 2020)[41]. Moreover, the ethics of influencer marketing have been called into question. Some influencers have been accused of promoting products without disclosing that they are being paid to do so, while others have been criticized for promoting products that are harmful to their audience. There is a need for influencers to be transparent about their collaborations and for brands to ensure that the products they are promoting are safe and beneficial.

3. Emotional intelligence in action: how influencers as digital entrepreneurs leverage their practices and manage crises in the digital age.

3.1. The Rise of Influencer Marketing: Exploring the Intersection of Influence and Entrepreneurship.

In recent years, social media has become an essential part of daily life for millions of people around the world. With the rise of platforms like Instagram, YouTube, and TikTok, individuals with large followings have emerged as powerful influencers in the world of digital entrepreneurship. These social media influencers, also known as "influencers," are individuals who have built a significant following on social media and are now able to monetize their platform through brand partnerships, sponsored content, and affiliate marketing.

One significant reason for the rise of social media influencers is the increasing popularity of influencer marketing. Traditional advertising methods such as print, radio, and television ads are becoming less effective, as consumers are turning to social media for recommendations and product reviews. According to a survey conducted by Influencer Marketing Hub, 63% of consumers trust influencers' more than traditional advertising methods (Influencer Marketing Hub, 2021)[42]. This shift in consumer behavior has led brands to allocate a larger portion of their marketing budget to influencer partnerships. Influencer marketing has become a multi-billion-dollar industry, with estimates suggesting that it could be worth over $15 billion by 2022 (Influencer Marketing Hub, 2021). As a result, social media influencers have become some of the most powerful digital entrepreneurs in the world, with many earning six-figure incomes or more from brand partnerships alone. For example, according to Forbes, makeup artist and YouTuber Jeffree Star earned $50 million in 2019, with the majority of his income coming from his cosmetics line and sponsorships (Forbes, 2020)[43]. While the rise of social media influencers has disrupted traditional advertising methods, it has also presented unique challenges. For

[40]Chen Lou, Shupei Yuan,2019, Influencer marketing: How message value and credibility affect consumer trust of branded content on social media, Journal of interactive advertising 19 (1), 58-73.

[41] Federal Trade Commission,2020, The FTC's endorsement guides: What people are asking. Retrieved from https://www.ftc.gov/tips-advice/business-center/guidance/ftcs-endorsement-guides-what-people-are-asking

[42] Influencer Marketing Hub, 2021, Influencer Marketing Statistics: 2021 & Beyond.

[43] Forbes., 2020,. The World's Highest-Paid YouTube Stars 2019: The Kids Are Killing It.

example, the Federal Trade Commission (FTC) requires influencers to disclose any sponsored content or brand partnerships, but many influencers have been accused of failing to do so adequately (Jang et al, 2021)[44]. Additionally, the authenticity of influencer content has been called into question, with some influencers accused of promoting products they don't actually use or believe in. Actually, the rise of social media influencers as digital entrepreneurs has disrupted traditional advertising methods and presented unique challenges for the industry. However, with the continued popularity of social media and the increasing value of influencer marketing, it is likely that social media influencers will continue to play a significant role in the world of digital entrepreneurship.

3.2. Navigating the Social Sphere: The Role of Emotional Intelligence in Influencer Success

In the context of influencer marketing, emotional intelligence is crucial for several reasons. First, influencers are often required to establish a strong connection with their followers. This connection is built on trust, authenticity, and reliability. Influencers who possess high level of emotional intelligence are better able to establish this connection by being empathetic and understanding their followers' needs (Nayoung Jung, Subin Im,2021)[45]. Second, emotional intelligence enables influencers to effectively manage their own emotions, especially when dealing with criticism or negative feedback. Influencers who are self-aware and can regulate their emotions are less likely to engage in behavior that could harm their brand reputation (Lydia Amaro & Caren Brenda Scheepers,2023)[46]. Third, emotional intelligence allows influencers to understand the emotions of their followers and create content that resonates with them. Influencers who possess high levels of social awareness are able to read their audience and adjust their content accordingly (Sunghee Jun, Jisu Yi,2020,)[47]. Emotional intelligence plays a crucial role in the success of influencers. Influencers who possess high levels of emotional intelligence are better able to establish a connection with their followers, manage their own emotions, and create content that resonates with their audience. As influencer marketing continues to grow in popularity, it is important for brands to consider emotional intelligence when selecting influencers to promote their products and services.

3.3. Managing Business Crises in the Digital Age : Emotional intelligence in use.

However, with the benefits of social media come potential crises that can damage a brand's reputation. This is where emotional intelligence comes into play. Emotional intelligence is defined as the ability to recognize, understand, and manage one's emotions and those of others effectively. In this paper, we will explore the use of emotional intelligence by social media

[44] S. Jang, Jooyun Hwang, Sejung Oh, 2021, Consumer Perceptions of Influencer Marketing: Application of Q Methodology and Implications for Business Communication,Business Communication Research and Practice 4 (2), 92-103.

[45] Nayoung Jung, Subin Im,2021,The mechanism of social media marketing: influencer characteristics, consumer empathy, immersion, and sponsorship disclosure, International Journal of Advertising 40 (8), 1265-1293.

[46] Lydia Amaro, Caren Brenda Scheepers,2023, Exploring the nexus between microlevel and contextual influencers on women leaders' paradox mindset
Gender in Management: An International Journal 38 (1), 36-56, 2023

[47] Sunghee Jun, Jisu Yi,2020, What makes followers loyal? The role of influencer interactivity in building influencer brand equit Journal of Product & Brand Management 29 (6), 803-814.

influencers to manage crises in the digital era. According to (Peter J Jordan, Ashlea C Troth, 2002)[48], emotional intelligence plays a crucial role in managing crises on social media. When a crisis occurs, influencers who possess high emotional intelligence are better equipped to handle the situation and maintain their brand's reputation. This is because they can identify and manage their emotions effectively and are more likely to respond to the situation in a constructive and positive manner. They can also understand the emotions of their followers and respond appropriately to their concern, which helps to maintain their followers' trust.

Another important aspect of emotional intelligence is empathy, which is the ability to understand and share the feelings of others. Empathy is essential when managing crises on social media because it helps influencers to connect with their followers and understand their concerns. Empathy allows influencers to put themselves in their followers' shoes and see the situation from their perspective. This helps influencers to respond in a way that is compassionate, sincere, and effective, which can help to mitigate the negative effects of a crisis on their online reputation. When influencers demonstrate empathy towards their followers, they are more likely to gain their trust and loyalty, which can be invaluable in the long run. In addition to empathy, self-awareness is another important aspect of emotional intelligence. Self-awareness is the ability to recognize and understand one's emotions and how they impact others. In the context of social media, self-awareness is crucial because it allows influencers to monitor their emotions and avoid reacting impulsively to a crisis. By being self-aware, influencers can take a step back and assess the situation before responding, which can prevent them from making a negative situation worse. One example of an influencer who has effectively used emotional intelligence to manage a crisis is Marques Brownlee, a popular tech YouTuber. In 2020, Brownlee was accused of copying a video idea from another YouTuber. Rather than denying the accusations or reacting defensively, Brownlee took a more empathetic approach. He acknowledged the accusations and apologized for any unintentional similarities in his video. By doing so, he was able to maintain the trust of his followers and minimize the impact of the crisis. In conclusion, emotional intelligence is a crucial skill for social media influencers to possess in the digital era. When a crisis occurs, influencers who possess high emotional intelligence are better equipped to handle the situation and maintain their brand's reputation. Empathy and self-awareness are two important aspects of emotional intelligence that can help influencers to manage crises effectively. By exhibiting these traits, influencers can connect with their followers, understand their concerns, and respond appropriately to mitigate the negative impact of the crisis. As social media continues to play an increasingly significant role in our lives, emotional intelligence will become even more important for influencers to master.

[48] Peter J Jordan, Ashlea C Troth, 2002, Emotional intelligence and conflict resolution in nursing, Contemporary Nurse 13 (1), 94-100.

Conclusion

In conclusion, the paper explores the intersections between emotional intelligence, digital entrepreneurship, and social media influencers. The first section of the paper traces the evolution of emotional intelligence, evaluating different theoretical frameworks and examining its practical applications in business success. The second section explores the emergence and impact of digital entrepreneurship, with a focus on social media integration, and the third section examines how influencers as digital entrepreneurs leverage their practices and manage crises in the digital age.

The field of emotional intelligence research is relatively new and evolving, and while there has been some research on emotional intelligence in the context of entrepreneurship and social media , there is still much to be explored. Digital entrepreneurship and social media influencer are also relatively new phenomena, and their intersection with emotional intelligence is not yet fully understood. As such, more research is needed to fully understand the relationships between emotional intelligence, digital entrepreneurship, and social media influencers.

Social media influencers use emotional intelligence to build their brand and connect with their audience by understanding and empathizing with their followers' emotions and needs. They use their emotional intelligence to create content that resonates with their audience, respond to comments and messages with empathy, and build authentic relationships with their followers. Influencers who use emotional intelligence are better able to build trust and loyalty with their audience, which in turn helps them grow their brand and influence.

Crisis situations can have a significant impact on social media influencers, as their online reputation and public image can be at stake. In such situations, influencers need to use emotional intelligence to manage the crisis effectively. They must remain calm, listen to their audience's concerns, and respond with empathy and sincerity. Influencers can also use emotional intelligence to build relationships with their followers by acknowledging their feelings and communicating openly and transparently. By using emotional intelligence, influencers can maintain their credibility and reputation, and even emerge stronger from a crisis.

References

1. Wim Naudé, Werner Liebregts, 2020, Digital entrepreneurship research: a concise introduction, IZA Discussion Paper.
2. Aleksandar Grubor, Olja Jakša, 2018, Internet marketing as a business necessity, Interdisciplinary Description of Complex Systems : INDECS 16 (2), 265-274.
3. Marc A Brackett, Susan E Rivers, Peter Salovey,2011, Emotional intelligence: Implications for personal, social, academic, and workplace success, Social and personality psychology compass 5 (1), 88-103,
4. Raquel Sánchez-Fernández, David Jiménez-Castillo, 2021, How social media influencers affect behavioural intentions towards recommended brands: The role of emotional attachment and information value, Journal of Marketing Management 37 (11-12), 1123-1147, 2021
5. Fine F Leung, Flora F Gu, Robert W Palmatier, 2022, Online influencer marketing, Journal of the Academy of Marketing Science, 1-26.
6. Gardner, H. ,1983, Frames of mind: The theory of multiple intelligences. Basic Books.
7. Salovey, P., & Mayer, J. D., 1990, Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality, 9(3), 185-211.
8. Bar-On, R. ,1997, Bar-On Emotional Quotient Inventory: Technical manual. Multi-Health Systems.
9. Petrides, K. V., & Furnham, A. ,2001,. Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. European Journal of Personality, 15(6), 425-448.
10. Stéphane Côté, Christopher TH Miners, 2006, Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. Administrative science quarterly 51 (1), 1-28.
11. Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. D. (2002). Emotional intelligence: Science and myth. Cambridge.
12. Bar-On, R., 1997, Bar-On emotional quotient inventory: Technical manual. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
13. Delphine Nelis, Jordi Quoidbach, Moïra Mikolajczak, Michel Hansenne,2009, Increasing emotional intelligence:(How) is it possible?, Personality and individual differences 47 (1), 36-41.
14. Moshe Zeidner, Gerald Matthews, Richard D Roberts,2004, Emotional intelligence in the workplace: A critical review, Applied Psychology 53 (3), 371-399.
15. Gross, J. J. ,1998, The emerging field of emotion regulation: An integrative review.
16. Brackett, M. A., Rivers, S. E., Shiffman, S., Lerner, N., & Salovey, P., 2006,. Relating emotional abilities to social functioning: A comparison of self-report and performance measures of emotional intelligence. Journal of Personality and Social Psychology, 91(4), 780-795.
17. Kostantinos V Petrides, Ria Pita, Flora Kokkinaki,2007, The location of trait emotional intelligence in personality factor space, British journal of psychology 98 (2), 273-289.
18. Ernest H O'Boyle Jr, Ronald H Humphrey, Jeffrey M Pollack, Thomas H Hawver, Paul A Story,2011, The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis, Journal of Organizational Behavior 32 (5), 788-818.

19. Richard D Roberts, Ralf Schulze, Kristin O'Brien, Carolyn MacCann, John Reid, Andy Maul,2006, Exploring the validity of the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) with established emotions measures. Emotion 6 (4), 663.
20. John D Mayer, Peter Salovey, David R Caruso,2008, Emotional intelligence: New ability or eclectic traits?, American psychologist 63 (6), 503.
21. Cherniss, C., & Adler, M. ,2000, Promoting emotional intelligence in organizations. American Psychologist, 55(1), 34–43.
22. Goleman, D. ,1998, Working with emotional intelligence. Bantam Books.
23. Ciarrochi, J., Chan, A. Y., & Caputi, P. ,2000, A critical evaluation of the emotional intelligence construct. Personality and Individual Differences, 28(3), 539–561.
24. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. ,2008,. Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? American Psychologist, 63(6), 503–517. https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.6.503
25. Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J., & Hooper, G. S. ,2011, Workgroup emotional intelligence: Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. Human Resource Management Review, 21(2), 133–141.
26. Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace (pp. 343–362). Jossey-Bass.
27. Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. ,2002, Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence. Harvard Business Press.
28. Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of Management Review, 25(1), 217–226.
29. Bocken, N. M. P., Bakker, C., & Pauw, I. De. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. Journal of Industrial and Production Engineering, 33(5), 308–320.
30. McKinsey Global Institute. ,2013, Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/disruptive-technologies
31. Ilias O Pappas, Vebjørn Berg, Jørgen Birkeland, Anh Nguyen-Duc, , Letizia Jaccheri, 2020, Achieving agility and quality in product development-an empirical study of hardware startups, Journal of Systems and Software 167, 110599..
32. Foss, N. J., & Saebi, T. ,2017, Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? Journal of Management, 44(1), 200-227.
33. Kautonen, T., Van Gelderen, M., & Tornikoski, E. T. (2015). Predicting entrepreneurial behaviour: A test of the theory of planned behaviour. Applied Economics, 47(1), 212-234.
34. Alvarez, S. A., & Barney, J. B. ,2007, Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. Strategic Entrepreneurship Journal, 1(1-2), 11-26.

35. Saras D Sarasvathy,2001, Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency, Academy of management Review 26 (2), 243-263.
36. De Veirman, M., Cauberghe, V., & Hudders, L. ,2017, Marketing through Instagram influencers: The impact of number of followers and product divergence on brand attitude. International Journal of Advertising, 36(5), 798-828.
37. Schivinski, B., & Dabrowski, D.,2016,The effect of social media communication on consumer perceptions of brands. Journal of Marketing Communications, 22(2), 189-214.
38. Joe Phua, Jihoon Jay Kimn,2018, Starring in your own Snapchat advertisement: Influence of self-brand congruity, self-referencing and perceived humor on brand attitude and purchase intention of advertised brands, Telematics and Informatics 35 (5), p-1533.
39. S Venus Jin, Aziz Muqaddam, Ehri Ryu,2019, Instafamous and social media influencer marketing, Marketing Intelligence & Planning 37 (5), 567-579,
40. Chen Lou, Shupei Yuan,2019, Influencer marketing: How message value and credibility affect consumer trust of branded content on social media, Journal of interactive advertising 19 (1), 58-73.
41. Federal Trade Commission,2020, The FTC's endorsement guides: What people are asking. Retrieved from https://www.ftc.gov/tips-advice/business-center/guidance/ftcs-endorsement-guides-what-people-are-asking
42. Influencer Marketing Hub, 2021, Influencer Marketing Statistics: 2021 & Beyond.
43. Forbes., 2020,. The World’s Highest-Paid YouTube Stars 2019: The Kids Are Killing It.
44. S. Jang, Jooyun Hwang, Sejung Oh, 2021, Consumer Perceptions of Influencer Marketing: Application of Q Methodology and Implications for Business Communication,Business Communication Research and Practice 4 (2), 92-103.
45. Nayoung Jung, Subin Im,2021,The mechanism of social media marketing: influencer characteristics, consumer empathy, immersion, and sponsorship disclosure, International Journal of Advertising 40 (8), 1265-1293.
46. Lydia Amaro, Caren Brenda Scheepers,2023, Exploring the nexus between microlevel and contextual influencers on women leaders’ paradox mindset Gender in Management: An International Journal 38 (1), 36-56, 2023
47. Sunghee Jun, Jisu Yi,2020, What makes followers loyal? The role of influencer interactivity in building influencer brand equit Journal of Product & Brand Management 29 (6), 803-814.
48. Peter J Jordan, Ashlea C Troth, 2002, Emotional intelligence and conflict resolution in nursing, Contemporary Nurse 13 (1), 94-100.

LES MESURES D'APPUI AUX ENTREPRISES MAROCAINES COMME OUTILS DE SORTIE DE LA CRISE COVID-19 ET DE RELANCE ECONOMIQUE.

Mme. Nadia SELLIKA,

Doctorante,
FSJES Souissi Université Mohammed V – Rabat
Email : nadia1sellika@gmail.com

Mme. Amina BOUMAIZE,

Professeure & Directrice de thèse,
FSJES Souissi Université Mohammed V – Rabat

Les mesures d'appui aux entreprises marocaines comme outils de sortie de la crise Covid-19 et de relance économique

Support measures for Moroccan companies as tools for exiting the Covid-19 crisis and economic recovery

Résumé

A l'instar des crises précédentes, la pandémie Covid-19 a engendré des répercussions néfastes sur l'économie à l'échelle internationale. En outre, la distanciation sociale et les mesures restrictives mises en place par les gouvernements ont complètement changé le mode de vie. En effet, la chaîne de valeur s'est rompue, l'activité économique a accusé un ralentissement voire même un arrêt et la pauvreté a fortement augmenté. D'ailleurs, selon des experts, cette crise sanitaire a provoqué la pire récession économique mondiale depuis la crise de 1929.

Face à cette situation inquiétante qui a impacté négativement l'activité économique des entreprises au Maroc, l'Etat a fourni des efforts considérables dans le cadre de l'atténuation des effets de cette pandémie et du renforcement de la résilience des entrepreneurs afin qu'ils puissent réconcilier leurs activités et se reconstruire pleinement par la suite.

Dans ce cadre, cet article adopte comme objectif principal de comprendre le concept de la résilience dans le champ entrepreneurial tout en cernant les mesures préconisées par le gouvernement marocain pour fortifier ce processus de la résilience. La première partie de cet article sera réservée à une revue de littérature portant sur les définitions de la résilience tout en évoquant les théories de la résilience organisationnelle et la résilience individuelle. Ensuite, la deuxième partie sera consacrée aux ressources personnelles aussi bien qu'externes de la résilience. Enfin, il sera question d'exposer certaines mesures prises par l'Etat marocain pour appuyer les entreprises dans ce contexte lié à la pandémie.

Mots clés : Covid-19, Résilience, Entrepreneurs, Relance

Abstract

As with most previous crises, the Covid-19 pandemic has had a negative impact on the economy on an international scale. In addition, social distancing and restrictive measures put in place by governments have completely changed the way of life. Indeed, the value chain has been broken, economic activity has slowed down or even stopped, and poverty has increased sharply. Moreover, according to experts, this health crisis has caused the worst global economic recession since the crisis of 1929.

Faced with this worrying situation which has negatively impacted the economic activity of companies in Morocco, the Government has made considerable efforts in the context of mitigating the effects of this pandemic and strengthening the resilience of entrepreneurs so that they to be able to reconcile their activities and rebuild themselves afterwards.

In this context, this article adopts as its main objective to understand the concept of resilience in the entrepreneurial field while identifying the measures recommended by the Moroccan government to strengthen this process of resilience. The first part of this article will be reserved for a literature review on the definitions of resilience while evoking the theories of organizational resilience and individual resilience. Then, the second part will be devoted to personal as well as external resources of resilience. Finally, it will be a question of exposing certain measures taken by the Moroccan State to strengthen companies in this context linked to the pandemic.

Keywords: Covid-19, Resilience, Entrepreneurs, Recovery

Introduction

Référencée par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) sous l'appellation ''Covid-19'', cette pandémie s'est propagée à une vitesse vertigineuse dans le monde entier. Au-delà de ses répercussions sanitaires, politiques et sociales préoccupantes, elle représente le plus grand choc que l'économie ait connu depuis des décennies, provoquant un effondrement de l'activité économique à l'échelle mondiale. Dans ce contexte, diverses mesures d'atténuation de la propagation du virus ont eu lieu ; fermeture de frontières aériennes et terrestres, restriction des rassemblements[1]…

En effet, cette situation qui est jugée d'être brutale, imprévue et incontrôlable a engendré des perturbations en matière des chaînes d'approvisionnement et un durcissement des conditions financières. D'ailleurs, les marchés sont devenus extrêmement volatils tout en reflétant une incertitude exceptionnellement élevée et une détérioration des perspectives, ainsi que les marchés boursiers ont plongé, les spreads sur les catégories de dette les plus risquées se sont considérablement élargis[2].

Bref, la crise sanitaire Covid-19 a provoqué la pire récession économique mondiale depuis la crise de 1929. A l'instar de tous les pays du monde, au Maroc, la chaîne de valeur s'est rompue et l'activité économique a tourné au ralenti voire même s'est majoritairement arrêtée dans la mesure où l'économie nationale a reculé de 1,2 point de croissance au premier trimestre 2020 et de 8,9 points au deuxième trimestre[3].

En faisant face à cette pandémie, les entrepreneurs en tant qu'acteurs principaux du tissu économique national se sont trouvés dans l'obligation de s'adapter face aux mesures barrières en adoptant une panoplie de stratégies afin de pouvoir assurer leur survie. En dépit de prévisions pessimistes portant sur l'évolution des entreprises marocaines dans ladite crise, des entrepreneurs marocains ont réussi amplement à relancer leur activité économique en faisant preuve de courage, adaptabilité et résistance[4].

Dans ce contexte de crise inattendue, la question de la résilience des entrepreneurs a conquis la scène publique et elle est devenue un sujet permanent de discussions médiatiques et de polémiques gouvernementales, sans pour autant négliger l'intérêt suscité de la part du monde académique. En atteste les différentes conférences, les journées d'études et les colloques organisés à cet effet.

C'est dans cette optique que nous nous intéressons, dans cet article, à mettre en évidence les ressources de la résilience personnelles et organisationnelles mobilisées par les entrepreneurs aussi bien que les mesures adoptées par l'Etat comme outils d'appui aux entrepreneurs pour surmonter les répercussions néfastes engendrées par cette épidémie. Pour cela, la problématique de cet article est la suivante : **« Crise-Covid 19 : Quelles stratégies adoptées par l'Etat pour appuyer les entreprises marocaines à être résilientes ? »**

En vue de présenter ce travail de recherche d'une manière synthétique et analytique, ce papier

---

[1] Note stratégique Impact social & économique de la crise du covid-19 au Maroc . 2021

[2] Organisation Mondiale du Commerce. (2021). Rapport sur le commerce mondial 2021

[3] Note de conjoncture N°36. INAC-HCP. Avril 2020

[4] Conseil Economique, Social et Environnemental. (2022). Rapport annuel 2022

va être structuré en trois parties. En ce qui concerne la première, elle est dédiée à une revue de littérature portant sur les racines théoriques, les définitions du concept de la résilience et les théories de la résilience organisationnelle et la résilience individuelle. Pour la deuxième partie, il s'agit de mettre en relief les ressources personnelles ainsi que les ressources externes qui composent les facteurs qui favorisent le processus de la résilience entrepreneuriale. Dans la dernière partie, il sera question de mettre le point sur quelques mesures préconisées par l'Etat marocain pour appuyer les entreprises dans ce contexte lié à la crise Covid-19.

1. Cadre conceptuel et théorique

1.1. Fondements et définitions du concept de la résilience

Le terme résilience a été emprunté aux sciences physiques. A l'origine, ce concept concerne la capacité d'un métal à résister à l'ensemble des chocs et des pressions dont il se trouve exposé, et à reprendre sa structure initiale après sa déformation[5]. Ce qui a changé suite à l'expérience vécue par la psychologue américaine Emmy Werner en 1982 avec des enfants vivant dans la rue qui ont été victimes de violences physiques ou sexuelles et qui ont pu par la suite se développer pleinement sur le plan personnel et professionnel dans la mesure où ils ont réussi à avoir un emploi digne, fonder une famille et surtout ne pas souffrir des troubles psychiques[6].

En effet, la « résilience » renvoie à la coexistence de deux significations : d'une part, il s'agit de la capacité de résister à un traumatisme, et d'autre part, l'aptitude de pouvoir se reconstruire après lui[7]. Il faut souligner à ce propos qu'il s'agit de plusieurs définitions de ce concept. En premier lieu, Selon N. Garmezy, la résilience est définie comme étant « le processus, la capacité ou le résultat d'une bonne adaptation en dépit des circonstances, des défis ou des menaces »[8].

En deuxième lieu, on trouve également la définition présentée par M. Rutter qui consiste à la capacité de bien fonctionner malgré le stress, l'adversité, les situations défavorables.[9] Dans la même vision, E. Grotberg pense que la résilience est considérée comme la capacité universelle qui permet à une personne, à un groupe ou une communauté de surmonter les effets nuisibles de l'adversité.

En troisième lieu, selon S.Vanistendael, la résilience correspond à la capacité à réussir à vivre, à se développer positivement de manière socialement acceptable, en dépit du stress ou d'une adversité qui comportent normalement le risque grave d'une issue négative. En quatrième lieu, on constate que Boris Cyrulnik a une vision particulière de la résilience dans la mesure où cette dernière est considérée comme étant un processus complexe spécifique qui résulte de l'interaction entre la personne et son environnement[10].

Et partant, d'après tout ce qui précède, il s'avère que la résilience est considérée comme étant une notion qui repose sur l'observation renouvelée de l'ensemble des individus qui se développent d'une manière favorable dans leur existence, contrairement à un chemin simple et

---

[5] Disponible sur http://perso.wanadoo.fr/prima.elementa/Dico-r03.htlm#resilience

[6] Bellenger, L. (2010). A chacun sa résilience

[7] Bellenger. L (2010), A chacun sa resilience

[8] Tajer, A. (2022). Gouvernance et résilience des PME à l'ère de la crise sanitaire du COVID 19

[9] Bentahar, A., & Bouazzaoui, R. (2022). L'entrepreneuriat: Un choix stratégique pour plus de résilience économique et de gestion de crise au Maroc

[10] Cyrulnik, B (2002). Un merveilleux Malheur.

qualifié comme « logique » qui voudrait que quelqu'un qui a été fracassé ne peut que mal s'en sortir.

Dans le champ de l'entrepreneuriat, les définitions de la résilience sont diverses et se basent sur différents niveaux : individu, organisation et société. A cet égard, le tableau suivant énumère une panoplie de définitions.

Tableau 3: Quelques définitions du concept de la résilience en entrepreneuriat

Auteurs	Définitions
(Somers, 2009)	La résilience implique d'identifier les risques potentiels et de prendre des mesures proactives (…) pour garantir qu'une organisation prospère face à l'adversité.
(Chrisman et al., 2011)	Capacité d'une organisation à éviter, absorber, réagir et se remettre de situations qui pourraient menacer leur existence.
(Edgeman, 2015)	Capacité de l'entreprise à se renouveler par l'innovation, à se changer et à se réinventer en adaptant ses réponses aux chocs ou défis politiques, sociaux, économiques et autres.
(Edgeman et Wu, 2016)	La résilience est la capacité d'une entreprise à se renouveler par l'innovation et à adapter ses réponses au fil du temps aux chocs ou aux défis extrêmes.
(Zoungrana, 2017)	« La résilience est une microentreprise ou une unité de production dépourvue d'un numéro d'identification unique et/ ou de comptabilité formelle à survivre, voire, à prospérer suite à un choc ou à une crise occasionnant des pertes partielles ou totales de ses ressources ».
(Kurschat, 2020)	La résilience entrepreneuriale renvoie à la capacité d'un entrepreneur qui, face à une situation inédite, parvient au moins à maintenir son activité et au mieux, à déployer de nouvelles activités pour assurer la pérennité de son entreprise

Source : élaboré par l'auteur

Bien qu'il existe cette panoplie de définitions, il importe bien de souligner à ce propos que la présente notion demeure toujours floue, équivoque et ambiguë en prenant en considération qu'il ne s'agit pas d'un consensus et d'une unanimité de l'ensemble des chercheurs sur une définition précise et exacte.

1.2. Théories de la résilience organisationnelle et la résilience individuelle

1.2.1. La résilience organisationnelle

Les définitions relevant de la résilience organisationnelle s'inspirent également des définitions de la résilience issue des autres domaines. Compte tenu de la multiplicité des définitions, on va retenir celles-ci : D'une part, « La résilience organisationnelle est 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[11] ». D'autre part, elle est aussi définie comme étant « 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 »[12].

A ce propos, la résilience se compose de 4 axes principaux[13] qui peuvent être résumés ainsi :

[11] Tel que défini par la norme britannique pour la résilience organisationnelle, BS 65000

[12] Madni, A. M. (2007). Designing for Resilience. ISTILectures Notes on Advanced Topics in Systems Engineering.

[13] Madni, A. M., & Jackson, S. (2009). Towards a conceptual Framework for Resilience Engineering. IEEE Systems Journal

- Eviter les perturbations : ce premier axe consiste principalement à adopter une attitude proactive de manière à anticiper les aléas et les risques;
- Résister face aux perturbations : ce deuxième axe de la résilience met le point sur la nécessité de robustesse du système de l'organisation afin d'accepter les chocs sans pour autant perdre l'équilibre;
- S'adapter : ce troisième axe correspond à la flexibilité du système organisationnel de façon à pouvoir se reconfigurer à la mesure de bouleversements subies;
- Se relever : ce dernier axe de la résilience renvoie à un état d'équilibre du système qui se trouve similaire à la situation existante bien avant la perturbation.

D'après les éléments évoqués ci-dessus, il s'avère clairement que l'organisation résiliente est caractérisée par trois propriétés primordiales qui consistent à anticiper les perturbations, apprendre de celles déjà passées et s'adapter aux différentes situations émergentes. D'ailleurs, il est à souligner que la capacité de l'organisation à être résiliente dépend énormément de sa capacité de planification des ressources essentielles afin de pouvoir faire face à la perturbation, de planification prospective des moyens à déployer vis-à-vis une perturbation et finalement un déploiement des ressources d'une manière rapide tout en prenant en considération le nombre nécessaire aussi bien que le moment adéquat.[14]

1.2.2. La résilience individuelle

Concernant les travaux de recherche portant sur la résilience individuelle, certains chercheurs la définissent comme étant une capacité intrinsèque ou une qualité propre à chaque individu qui peut fait référence à titre d'exemple à un trait de personnalité ou une aptitude psychologique. Alors, il y'a d'autres penseurs qui la considèrent comme un processus. En outre, une troisième catégorie associe les deux éléments de définitions à la fois.[15] « La résilience ainsi envisagée n'est plus le pouvoir de résister à tout, mais celui d'être capable de se reconstruire après un choc. En pratique, nous verrons que les deux entrées coexistent: la résilience est à la fois la capacité de résister à un traumatisme et celle de se reconstruire après lui. »[16]

Dans cette optique, la résilience des entrepreneurs est présentée comme étant un processus composé de plusieurs étapes enchaînées, elle peut être vue comme un deuil en trois phases principales[17]. D'abord, il y'a le traumatisme qui est considéré par Boris Cyrulnik comme étant l'agent de la résilience[18], puisque selon lui cette dernière représente tout simplement la période où l'individu se trouve en confrontation au traumatisme ''Crise Covid-19'' qu'il va essayer de le dépasser et de le surmonter.

Dans ce même ordre d'idées, il faut souligner qu'il y a un traumatisme lorsque l'entrepreneur a un choc émotionnel en raison de ce sentiment d'instabilité et de changement brutal qu'il ressent comme destructeurs pour son entreprise.[19] Autrement dit, à cette étape, il se trouve incapable de comprendre cet événement imprévu et de le contenir tout en pensant qu'il ne peut pas pouvoir gérer.

---

[14] Pinel, W (2009). La résilience organisationnelle : concepts et activités de formation. PolyPublie

[15] Trousselle, Y (2014). Les mécanismes de la résilience organisationnelle

[16] Tisseron, S 5 2008). La résilience. Presses universitaires de France

[17] Cusin, J (2017). The role of the tutor in the resilience of the post-bankruptcy entrepreneur: the case of the 60.000 Rebonds association. Revue de l'Entrepreneuriat

[18] Cyrulnik, B (2002). Un merveilleux Malheur

[19] Bernard, M.J, (2017). Du traumatisme à l'entrepreneuriat salutaire: parcours d'entrepreneurs résilients

Ensuite, après avoir absorbé le choc émotionnel engendré par la pandémie Covid-19 en acceptant la situation réelle, la deuxième étape de ce processus met l'éclairage sur le développement d'une intelligence de l'échec en suivant une stratégie adaptée au contexte.
Enfin, la troisième phase du processus de la résilience met l'accent sur l'assimilation du traumatisme avec survenue de la résilience, ce qui veut dire qu'il s'agit là d'une étape de reconstruction dans laquelle les entrepreneurs commencent à rétablir progressivement leur activité économique. Il est encore à noter à cet égard qu'à ce stade, il s'agit de la survie ou la croissance de l'entreprise aussi bien que de l'épanouissement de l'entrepreneur.[20]
Il est à ajouter à ce qui précède qu'il y a une corrélation étroite entre la résilience individuelle et la résilience organisationnelle dans la mesure où la résilience des individus qui composent l'organisation influence d'une manière positive la construction de la résilience organisationnelle.
Aujourd'hui encore, il existe plusieurs auteurs qui mènent une multitude des recherches sur le terme de la résilience qui aboutissent à considérer ce dernier comme étant un processus influencé par un certain nombre de mécanismes de défense qui amènent l'entrepreneur affrontant le traumatisme à devenir résilient.

2. Ressources personnelles et externes

Ce processus comprend à la fois un axe intrapsychique qui met l'accent sur les capacités personnelles de chaque entrepreneur ainsi qu'un axe relationnel qui met de l'éclairage sur les facteurs extérieurs et environnementaux.

2.1. Ressources personnelles

D'une part, il faut souligner que les capacités personnelles de la résilience diffèrent d'un entrepreneur à un autre, elles ne sont pas identiques mais cela n'empêche pas qu'elles peuvent être renforcées. Et partant, pour pouvoir résister, rebondir et poursuivre leur développement après avoir être exposés aux effets de la crise, les entrepreneurs doivent être dotées d'un ensemble de caractéristiques spécifiques susceptibles d'avoir un rôle protecteur face à l'événement confronté, à savoir :
Il y'a tout d'abord les notions de l'indépendance et de l'autonomie qui désignent à cet égard l'auto-développement, ce qui veut dire la capacité de l'entrepreneur de choisir par soi-même, de prendre des décisions et de réaliser des actions par la suite. Autrement dit, il agit et réagit librement tout en étant responsable de ses actes.[21]
Il s'agit aussi de la confiance en soi. Ce qui veut dire que l'entrepreneur faisant face à la crise sanitaire doit avoir confiance en ses capacités, ses aptitudes et ses potentialités ce qui lui permet d'agir librement sans crainte excessive de l'échec et de l'arrêt de son activité économique.
Parmi les notions spécifiques qui caractérisent la personnalité résiliente, il y'a la sociabilité qui part le plus souvent de l'ouverture aux autres entrepreneurs, la chose qui contribue significativement à favoriser les échanges entre eux et créer des synergies susceptibles de faire émerger des opportunités de collaboration tout en faisant preuve d'une intelligence collective pour résister aux effets de la pandémie.[22]
Il y'a également la créativité comme étant une capacité individuelle de l'entrepreneur qui agit en tant que facteur de la résilience, cette potentialité part le plus souvent d'une attitude positive face aux difficultés rencontrées et une croyance en ses capacités à les transgresser. En d'autres termes, le côté créatif de chaque entrepreneur renvoie à sa capacité d'imaginer et de produire un ensemble de nouvelles idées qui servent comme des solutions afin de pouvoir s'en sortir de

[20] Altintas, G. (2018). De la résilience individuelle à la réussite entrepreneuriale : Le cas de Steve Jobs.
[21] Chahidi, S., El Hajjaji, M., & Nejjar, B. (2022). La résilience organisationnelle en temps de crise: panorama des stratégies marocaines résilientes en cas de la Covid-19
[22] Koninckx, G & Teneau, G. (2010). Résilience organisationnelle: Rebondir face aux turbulences. Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur

la situation engendrée par la crise.
Enfin, on évoque aussi l'humour qui joue un rôle primordial dans la résilience dans la mesure où il est considéré comme un mécanisme de défense qui sert à dédramatiser les effets de la pandémie, et combattre la détresse.

2.2. Ressources externes

D'autre part, les facteurs extérieurs et environnementaux insistent sur le fait que la résilience se construit également par le soutien présenté par des parties appelées « les tuteurs de résilience »[23] ou bien « tuteurs de développement », on parle là plus précisément des individus ou organisations qui représentent un support très important pour l'entrepreneur confrontant un traumatisme.
En fait, il s'agit d'une simple idée qui désigne que les entrepreneurs qui confrontent un choc traumatique ne sont pas résilients seuls, en revanche, ils se trouvent soutenus et aidés par le contexte, ainsi qu'entourés souvent par des individus ou organisations, une fois placés sur le chemin de l'entrepreneur, ils vont constituer un guide et un appui.
A cet égard, il est d'une importance cruciale de souligner qu'il s'agit d'un ensemble de structures d'accompagnement entrepreneurial qui ont manifesté de l'intérêt envers ces entrepreneurs souffrant des répercussions de l'épidémie en les appuyant à mettre de l'éclairage sur leurs qualités et points de forces. De la même vision, elles les ont amenés à considérer ces moments difficiles en tant qu'une simple étape qu'ils peuvent traverser compte tenu de l'ensemble des potentiels et capacités qu'ils possèdent et non plus comme étant des échecs.
D'ailleurs, leur appui a porté également sur la construction d'un plan de sortie de crise avec l'entrepreneur concerné et de le mettre en œuvre par la suite. En supplément, les prestations offertes aux entrepreneurs ont compris l'orientation, le partage des informations et le conseil aussi bien que l'appui financier.

3. Etat des lieux des mesures Etatiques d'appui aux entreprises en période de Covid-19

Dans le contexte de la crise Covid-19, un intérêt accru a été manifesté pour l'évaluation de l'impact de la crise sanitaire sur les entreprises marocaines. Dans ce cens, il s'agit d'une panoplie d'enquêtes qui ont été menées ; au premier rang desquelles on trouve l'enquête de conjoncture réalisée par le HCP en 2020 auprès d'un échantillon représentatif de 4 000 entreprises opérant dans différents secteurs ; à savoir : l'industrie manufacturière, la construction, l'énergie, les mines, la pêche, le commerce et les services marchands non financiers. L'enquête fait ressortir que près de 6 entreprises sur 10 ont connu un arrêt temporaire ou permanent, alors que 20% d'entre elles ont eu un ralentissement de leurs activités.[24]
D'après la même enquête, le tourisme est considéré comme étant le secteur le plus affecté par la crise en enregistrant un taux arrivant à 89% d'entreprises en arrêt, suivi successivement par les industries textiles et du cuir avec un taux de 76%, les industries métalliques et mécaniques avec 73%, et le secteur de la construction avec près de 60% des entreprises en arrêt et l'agroalimentaire enregistre 30%.
Certes, d'après les résultats ci-dessus, la crise sanitaire Covid-19 a gravement impacté l'activité économique des entrepreneurs dans la mesure où la diminution des ventes et des bénéfices constitue le maître mot qui caractérise cette période. En faisant face à telle situation, les entrepreneurs ont été censés de développer et de suivre un processus de résilience afin de pouvoir survivre.
A ces égards, il n'est pas sans intérêt de rappeler que l'Etat marocain a fourni des efforts

[23] Coste, J. H (2020). Bricolage entrepreneurial et start-up en temps de crise Covid-19: modèle artisanal et «pensée sauvage».Entreprendre Innover
[24] Paul-Delvaux, L., Crépon, B., Guernaoui, K. E., Hanna, R., & Sekkarie, S. (2020). Impact de la pandemie de covid-19 sur le marché du travail marocain et réponse publique face à la crise

considérables dans le cadre de renforcement du processus de la résilience chez les entrepreneurs marocains par un soutien généreux à ces derniers. Il s'agit d'une panoplie de mesures importantes dont on trouve parmi elles les éléments suivants.

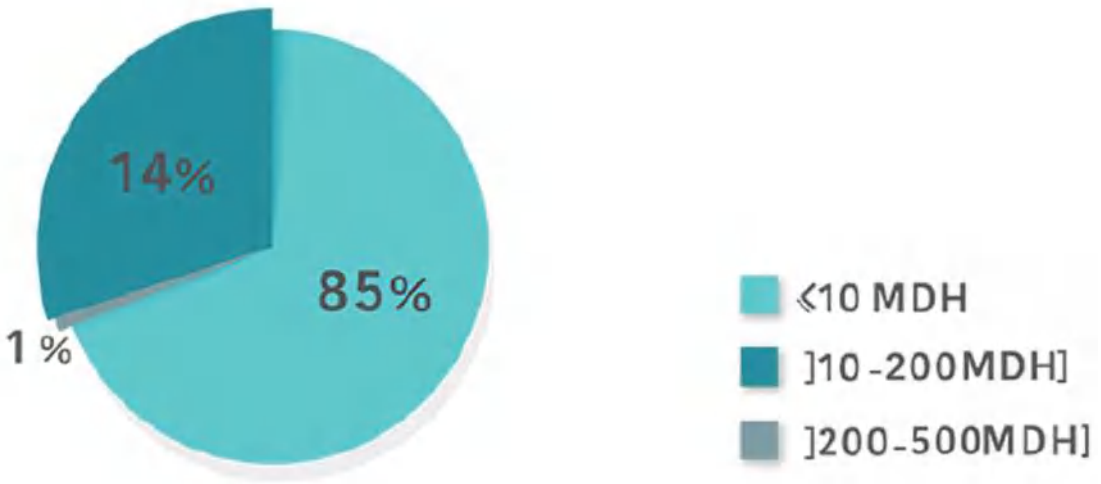
3.1. Adoption du programme « Imtiaz-Technologies Covid-19 »

Il est question d'un programme de subvention publique qui a été mené par l'agence nationale pour la promotion des PME (Maroc PME). Il a pour mission principale d'octroyer un soutien financier aux TPME qui fabriquent des produits et des équipements permettant d'atténuer les effets néfastes de la pandémie ; à titre d'illustration : la fabrication des masques médicaux, des produits désinfectants, des équipements respiratoires.... En termes de chiffres, il s'agit de 63 entreprises ayant pu accès à 30% du montant global de l'investissement, traduit plus précisément par 10 MDH pour les PME et 1,5 MDH pour les TPE. [25]

3.2. Programme de financement « Damane Oxygène »

Conçu par le Comité de Veille Economique (CVE), « Damane Oxygène » représente un dispositif de garantie qui a été lancé en mars 2020. Il consiste à mettre à la disposition des entrepreneurs ayant souffert d'un déclin de leur activité et par conséquent une détérioration de leur trésorerie des moyens de financement. Ces derniers sont destinés à couvrir les besoins en fonds de roulement ; notamment pour les charges à caractère urgent qui peuvent comprendre à la fois les salaires et les loyers aussi bien que les autres dépenses nécessaires. Dans ce cadre, il est à souligner que ce dispositif permet d'allouer aux entreprises un montant de crédit pouvant arriver à 20 millions de Dirhams (MDH) afin de pouvoir couvrir les charges courantes tout au long de cette période de la crise sanitaire.[26]

Figure 4: Répartition du nombre d'entreprises bénéficiaires selon le chiffre d'affaires



Source : site officiel de la Caisse Centrale de Garantie (CCG)

3.3. Damane relance

Dans l'intention de pousser la reprise de l'activité économique des entreprises, la Caisse Centrale de Garantie (CCG) a mis en place le Crédit Damane Relance en 15 juin 2020. Ce mécanisme adopte deux objectifs principaux: d'une part, garantir aux entreprises un retour graduel à l'activité normale, et d'autre part, le financement des dettes qui découlent de la

[25] Finances News Hebdo, « 63 projets d'investissement retenus dans le cadre de Imtiaz-technologies « Covid-19 », 23 mai, 2020.

[26] L'Economiste, « Damane Oxygène/Relance : 53 Mds de DH de crédits en 2020 », 6 février 2021

période d'arrêt de leurs activités économiques.
En supplément, ce crédit vise à la fois les petites, moyennes et grandes entreprises qui font preuve d'un chiffre d'affaires qui dépasse les 10 millions de DH. En guise de précision, le montant du crédit garanti par « Damane Relance » est fixé à 1,5 mois de chiffre d'affaires pour les entreprises relevant du secteur industriel, et à 1 mois de chiffre d'affaires pour les entreprises issues d'autres secteurs.[27]

3.5. Mise en place d'un fonds pour l'investissement « Fond Mohammed VI »

Intégré au plan de relance global et doté d'un capital social de 15 milliards de dirhams, le Fonds Mohammed VI pour l'investissement consiste à financer les grands projets d'investissement tout en octroyant des prêts aux petites et moyennes entreprises qui font preuve d'une activité dans les secteurs à fort rendement[28]. De ce fait, en contribuant au financement de projets d'investissements et au renforcement des capitaux des entreprises, le Fonds Mohammed VI pour l'investissement se voit comme étant un stimulateur de relance économique et un accélérateur de l'investissement productive dans cette période de crise.
Subséquemment, les entrepreneurs ont pu développer une véritable intelligence de l'échec tout en adoptant une stratégie traduite par un plan structuré de sortie de crise. A ce propos, il est à signaler que cette dernière a permis de mettre l'éclairage sur les faiblesses des entreprises qui peuvent être exprimées en termes de manque d'agilité, incapacité à anticiper, manque de transversalité, manque de digitalisation…
De de fait, le point de départ pour les entrepreneurs était de réaliser un diagnostic participatif afin d'identifier les causes sous-jacentes de ces faiblesses et de proposer des actions d'ajustement, voire de transformation. Parmi les stratégies de résilience adaptées, il s'agissait de mettre en place une stratégie des ressources humaines flexible[29] qui combine et prend en considération les spécificités de deux catégories de collaborateurs.
D'une part, l'équipe qui a continué à travailler en présentiel pendant la crise en dépit des conditions difficiles imposées par le contexte. Pour celle-ci, il s'est avéré important de l'encourager et de la soutenir sur le plan psychologique tout en adaptant un management de proximité adéquat. D'autre part, il y a l'équipe qui effectue le télétravail dont il est aussi crucial de lui présenter le soutien nécessaire à distance. En d'autres termes, il est d'une importance primordiale de renforcer davantage les bonnes relations bâties avec les salariés afin de booster la productivité et à se remettre de la crise.
En corollaire de cette épidémie, une stratégie digitale s'est imposée. A cet égard, il est notable qu'un certain nombre des entreprises dans de nombreux secteurs ont pu assurer une certaine continuité de leurs activités économiques, et ceci s'est réalisé grâce à l'utilisation du digital sur différents niveaux ; incluant à la fois la production et l'offre de services, la distribution, le paiement sans contact ou encore la relation client-fournisseur (B2B et B2C) …
D'ailleurs, la stratégie digitale a envahi également le monde du travail en adoptant à titre d'illustration des technologies connexes de visioconférence, de plateformes électroniques, de bureaux à distance…

[27] Site officiel de la Caisse Centrale de Garantie (CCG)
[28] Finances News Hebdo, « Fonds Mohammed VI pour l'investissement : un cheval de bataille à 14 milliards de dollars», 06 février 2023
[29] Ghiffi, N., & Allal, Z. (2022). La survie des entrepreneurs en période de la crise du Covid-19.

Conclusion

En guise de conclusion, nous pouvons conclure que la résilience demeure un concept qui ne cesse d'attirer des chercheurs de différentes disciplines, cet engouement a produit plusieurs travaux et de nombreuses définitions qui varient suivant les contextes de recherche et les disciplines.

D'ailleurs, il s'avère important de rappeler que l'objectif du présent article est de mieux cerner le concept de la résilience chez les entrepreneurs au Maroc en faisant face au contexte lié à la crise sanitaire Covid-19 tout en évoquant les différentes ressources mobilisées aussi bien que les stratégies adoptées par le gouvernement marocain pour fortifier le processus parcouru pour atteindre la résilience.

Dans ce sens, nous avons pu déduire que la résilience représente un véritable moteur de changement et de réussite entrepreneuriale dans la mesure où elle a permis aux entrepreneurs de porter un autre regard sur les conséquences de la pandémie tout en focalisant leur réflexion sur la solution et non pas sur le problème.

Compte tenu que cet article a mis uniquement à la lumière une fine partie de la revue de littérature portant sur la résilience des entrepreneurs en période de crise covid-19, ce travail de recherche ouvre la voie vers d'autres recherches futures ; censées d'être complétées par une investigation de terrain auprès des entrepreneurs résilients.

Références bibliographiques

Ait Lahcen, D., Oukassi, M., & Amghar, N. (2021). Les déterminants de la réussite entrepreneuriale en temps de la crise sanitaire et économique : Cas des PME de larégion de Rabat-Salé-Kenitra. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing,Management and Economics*, 225-242.

Altintas, G. (2018). De la résilience individuelle à la réussite entrepreneuriale : Le cas de Steve Jobs. *XXVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique*, (p. 43).

Altintas, G., & Royer, I. (2009). Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence. *Management*, 266-293.

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

Bellenger, L. (2010). *A chacun sa résilience.*

Bentahar, A., & Bouazzaoui, R. (2022). L'entrepreneuriat: Un choix stratégique pour plus derésilienceéconomique et de gestion de crise au Maroc. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 122 –140.

Bernard, M. J. (2017). Du traumatisme à l'entrepreneuriat salutaire: parcours d'entrepreneurs résilients.

Bernard, M.-J. (2007). La résilience entrepreneuriale les bases d'un dialogue entre deux approches. *L'entrepreneuriat, Théories, acteurs, méthodes, Sanabil Med*, 97-128.

Chahidi, S., El Hajjaji, M., & Nejjar, B. (2022). La résilience organisationnelle en temps de crise: panorama des stratégies marocaines résilientes en cas de la Covid-19. *Revue de Management et Cultures (REMAC)*, 16.

Conseil Economique, Social et Environnemental. (2022). *Rapport annuel 2022.*

Coste, J. H. (2020). Bricolage entrepreneurial et start-up en temps de crise Covid-19: modèle artisanal et «pensée sauvage». *Entreprendre, Innover*.

Cusin, J. (2017). The role of the tutor in the resilience of the post-bankruptcy entrepreneur: the case of the 60.000 Rebonds association. *Revue de l'entrepreneuriat*.

Cyrulnik, B. (2002). *Un merveilleux malheur.* (O. Jacob, Éd.)

Diallo, M., Diémé, M., & Silla, M. (2022). Stratégies de résilience dans le secteur informel en période de pandémie: Cas de la Covid 19. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 27.

Finances News Hebdo. (2020, mai 23). « 63 projets d'investissement retenus dans le cadre de Imtiaz-technologies « Covid-19 ».

Finances News Hebdo. (2023, février 06). « Fonds Mohammed VI pour l'investissement : un cheval de bataille à 14 milliards de dollars».

Ghiffi, N., & Allal, Z. (2022). La survie des entrepreneurs en période de la crise du Covid-19. *International Journal of Financial Studies, Economics and Management* , 16.

Haut Commissariat au Plan. (2021). Note stratégique Impact social & économique de la crise du covid-19 au Maroc.

Heiderich, D. (2010). Plan de gestion de crise : Organiser, gérer et communiquer en situation de crise. (Dunod, Éd.)

Larioui, L. (2022). Covid 19, Résilience et Stratégies des entreprises familiales au Maroc : Etude exploratoire. *Journal of Social Sciences and Organization Management*, 16.

L'Economiste. (2021, Février 6). Damane Oxygène/Relance : 53 Mds de DH de crédits en 2020.

Madni, A. M. (2007). Designing for Resilience. *ISTILectures Notes on Advanced Topics in Systems Engineering*.

Madni, A., & Jackson, S. (2009). Towards a conceptual Framework for Resilience Engineering. *IEEE Systems Journal*.

Organisation Mondiale du Commerce. (2021). *Rapport sur le commerce mondial 2021.*

Oudda, Y., & Bennis, L. (2021). Impacts de la crise économique du Covid-19 sur les Entreprises Marocaines. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 292-315.

Paul-Delvaux , L., Crépon , B., Devoto , F., El Guernaoui, K., Guedira, F., Hanna, R., & Sekkarie, S. (2020). *Impact de la pandémie de covid-19 sur le marché du travail marocain et réponse publique face à la crise.*

Pinel, W. (2009). *La résilience organisationnelle : concepts et activités de formation.* PolyPublie.
Plan, H. C. (2021). Note stratégique Impact social & économique de la crise du covid-19 au Maroc.
Plan, H.-C. a. (2020, Avril). Note de conjoncture N°36. INAC-HCP.
Tajer, A. (2022). Gouvernance et résilience des PME à l'ère de la crise sanitaire du COVID 19. *Revue Internationale des Sciences de L Organisation*, 27.
Tisseron, S. (2008). La résilience. *Presses Universitaires de France*.
Trousselle, Y. (2014). *Les mécanismes de la résilience organisationnelle.*

CREDITS BANCAIRES ET FINANCEMENTS DES SOCIETES DE CAPITAUX RISQUE : APPUIS DE RENFORCEMENT DE LA RESILIENCE DES PME ET DES STARTUPS.

Ejbari Ridouane

Enseignant chercheur
Université Abdelmalek Essaâdi
FSJES Tanger- Maroc
Equipe de Recherche en économie du Territoire et d'Organisation
r.ejbari@uae.ac.ma

ZAHOUDI Mouad

Doctorant
Université Abdelmalek Essaâdi
FSJES Tanger-Maroc
Equipe de Recherche en économie du Territoire et d'Organisation
mouadzahoudi95@gmail.com

Crédits bancaires et financements des sociétés de capitaux risque : Appuis de renforcement de la Résilience des PME et des Startups.

Bank lending and risk capital financing: Support to strengthen the resilience of SMEs and startups.

Résumé

Malgré l'amélioration du climat des affaires et d'une manière générale l'environnement économique, l'ensemble des apports et contributions des acteurs interconnectés de l'écosystème demeurent insuffisantes pour les créateurs des PME et startups.

L'essor de notre sujet s'articule autour de l'étude de la position axiale du rôle des banques et des SCR dans le soutien des Pme et startups au cœur des stratégies de la relance économique.

Mots Clés : « Défaillance ; Modèle économique Marocain ; crédits bancaires ; capital risque ; résilience ».

Abstract

Despite progress in terms of improving the business atmosphère and globally the economic environment, all the contributions of interconnected actors in the ecosystem remain insufficient for the creators of SMEs and startups.

The development of our subject revolves around the study of the axial position of the role of banks, in supporting SMEs and startups at the heart of economic relaunch strategies.

K**eywords**: failing, Moroccan economic model, bank loan, risk capital, resilience

Introduction

Les PME sont souvent considérées comme le moteur de la croissance économique et de la création d'emplois dans de nombreux pays. Cependant, ces entreprises sont souvent confrontées à des défis financiers et réglementaires qui peuvent mettre leur survie en danger. Pour aider les PME à faire face à ces défis et à renforcer leur résilience à long terme, de nombreux gouvernements ont mis en place des initiatives de soutien en faveur des PME qui peuvent être particulièrement vulnérables pendant les périodes de crise économique. Pour surmonter cette situation défavorable et continuer à prospérer, les Pme peuvent recourir aux crédits bancaires, il est impératif de noter qu'il y a plusieurs raisons pour lesquelles une entreprise peut avoir recours aux crédits bancaires. Les besoins de financement peuvent provenir de projets d'expansion, d'investissements en équipements ou infrastructures, de la gestion du fonds de roulement ou même de la restructuration financière. Le fait que l'entreprise devient incapable de réaliser de manière régulière ses objectifs économiques et financiers (création d'emplois et de richesses) induit par conséquences des faits à la défaillance et des mesures sérieuses de redressement doivent donc être prises.

« Au Maroc, Selon une récente étude du cabinet Info Risk, le nombre d'entreprises défaillantes s'est établi à 12.397 en 2022, soit une augmentation de 17,4% par rapport à l'année 2021. Info Risk indique que par catégorie, 99,2% de ces défaillances concernent les très petites entreprises (TPE), alors que les petites et moyennes entreprises (PME) représentent 0,7% et les grandes entreprises (GE) 0,1%. La même source fait remarquer que la hausse des défaillances s'explique en partie par la faible utilisation de la procédure de sauvegarde (à peine 27 en 2022) [1]»

Néanmoins, l'utilisation de crédits bancaires pour financer ces projets peut causer des difficultés financières si elle n'est pas bien gérée.

L'objectif de ce papier d'un point de vue scientifique, est de contribuer à consolider la littérature sur la défaillance en proposant quelques éléments d'analyse permettant de saisir les différentes phases de dégradation de la performance de l'entreprise. D'identifier, expliquer et démontrer les pistes à améliorer par notre royaume chérifien afin de soutenir les PME et les porteurs de projet novateurs à continuer de prospérer en temps de crises et cela en se basant principalement sur les orientations stratégique du nouveau modèle de développement ainsi que l'exploration de plusieurs études et perspectives tracées par l'état marocain pour renforcer la résilience économique des PME .

Pour mieux circonscrire cette réflexion polyforme sur les différents aspects de la problématique, une interrogation générale, qui formule clairement le problème, est à la base de l'édification de notre objet de recherche. Conscients du fait que la PME est « une entreprise dont l'existence est conditionnée pour le meilleur ou pour le pire par la gestion d'un entrepreneur jouissant d'une indépendance décisionnelle[2] » Witterwulghe (1998). La question

[1] https://mobile.telquel.ma/instant-t/2023/01/20/plus-de-12-000-entreprises-defaillantes-en-2022-selon-inforisk_1798649/

[2]ER RACHIDI Oumaima, AIT BIHI Abdelhamid. Le risque de crédit bancaire : Quels déterminants de défaillance des entreprises marocaines ? Une revue de littérature théorique et empirique. African Scientific Journal Vol : 3, Numéro 3

de recherche, fondée sur l'investigation dans laquelle il s'agit de savoir si le management d'une PME dans un contexte de crise a des caractéristiques spécifiques. Portera d'une part, sur la façon d'appréhender un contexte de crise au sein d'une PME et d'autre part sur la manière dont le dirigeant de cette entreprise, organise et conduit les activités managériales. Dans une telle situation ainsi que l'efficacité des contributions de l'état en se basant sur les perspectives du nouveau modèle de développement qui est conçu par les Marocains et pour les Marocains, telle est la volonté de Sa Majesté le Roi Mohammed VI que dieu l'assiste, delà la question primordiale qui oriente notre recherche et dont cette étude s'efforce de satisfaire est la suivante :

Comment la Banque et les sociétés de capitaux risques peuvent jouer un rôle capital dans le renforcement de la résilience des PME et Startups ?

La réponse à cette question nous renvoie à formuler 2 hypothèses liées au sujet Crédits bancaires et financements des sociétés de capitaux risque : Appuis de renforcement de la Résilience des PME et des Startups.

▪ Hypothèse 1 : Le succès entrepreneurial dépend largement des ressources (capital humain, social, financier et technologique) dont dispose et contrôle l'entrepreneur.

▪ Hypothèse 2 : Ce sont les facteurs d'ordre environnemental inhérents au contexte de création et de développement des PME marocaines qui déterminent la réussite entrepreneuriale.

Dans la perspective de répondre à notre problématique, Nous envisageons structurer notre contribution autour de 3 sections tel que présenté dans le plans ci-dessous.

Section 1 : Historique et résilience

1.1. Aperçu sur l'historique des Startups et des PME

1.2. Résilience des Startups et PME dans un contexte de crise

Section 2 : Définition de la défaillance et rôle de la Banque dans la consolidation de la résilience

2 .1. Définition et types du concept de défaillance

2.2. Rôle des crédits bancaire et les financements des SCR dans le renforcement de la résilience des PME et des startups.

Section 3 : Etat des lieux et nécessité d'amplification des efforts

3.1. La place qu'à accorder le Maroc à la PME dans sa vision stratégique à travers le NMD.

3.2. La nécessité du Maroc à consolider ses efforts afin d'améliorer les dispositifs permettant l'accès au capital risque et création de plus d'incubateurs.

Ainsi dans la première section, nous nous basons sur une étude documentaire afin de mettre en exergue un cadrage théorique conceptuel basé sur la revue de littérature liée aux Startups et PME au Maroc ainsi la résilience des Startups et PME dans un contexte de crise. Et nous

projetterons également dans la 1ère sous-section de la deuxième section de notre travail de recherche le rôle capital et parfois vital avec lequel contribuent la banque et les SCR dans la consolidation de la résistance des Startups et des PME ainsi que la deuxième sous-section de la 2ème section serait réservé au discernement des principaux motifs expliquant la réserve des banques et des SCR en matière d'octroi des crédits bancaires et d'assistance. Nous essayerons de démontrer dans la troisième section dans les 2 sections composante d'une manière consécutive ce qui suit :La place qu'à donner le Maroc à la PME dans sa vision stratégique à travers le NMD, ainsi que d'éclairer la nécessité du Maroc à consolider ses efforts afin de se diriger vers l'amélioration des dispositifs permettant l'accès au capital risque et la création de plus d'incubateurs.

En effet, dans un contexte effervescent, l'économie nationale s'est gravement touchée par la crise sanitaire. Face à cet état des lieux préoccupant, la relance économique s'impose comme l'une des priorités du Maroc. Ceci se manifeste par les hautes orientations royales « Cette crise a révélé un ensemble de dysfonctionnements, de déficits et elle a eu un impact négatif sur les PME. »

En effet et pour se diriger vers une économie productive et diversifiée créatrice de valeur telle que la volonté du NMD sous les directives de sa majesté le roi du Maroc Mohamed 6.

En sus, et dans le même cadre, le succès de cet axe dépend de l'engagement et des efforts des différents acteurs concernés par la gestion des risques et faisant part du processus du renforcement de la résilience des Startups et PME à savoir, le gouvernement, les entrepreneurs, les managers des entreprises, les établissements financiers, etc.

Durant notre recherche nous allons essayer de vérifier les hypothèses susmentionnées à travers l'exploration théorique basé sur une démarche inductive afin d'élargir les perspectives d'analyse, de prendre connaissance avec les pensées d'auteurs dont les recherches et les réflexions peuvent nous inspirer, nous autant que chercheurs, notre travail de recherche reposera aussi sur les recherches bibliographiques, l'investigation scientifique à travers les portails web francophones et anglophones, les logiciels de gestion ainsi que les ouvrages et articles publiés et acceptés par les revues de recherches de qualité seront exploités d'avantage durant l'élaboration de notre travail de recherche.

Section 1 : Historique et résilience

1 .1.Aperçu sur l'historique des Startups et des PME

Les startups ont une longue histoire qui remonte au début du 20ème siècle, mais c'est dans les années 1970 que le terme "startup" a commencé à être utilisé pour désigner une entreprise qui démarre ou une entreprise qui est en train de se lancer. Depuis lors, les startups ont connu une croissance fulgurante et sont devenues une force économique majeure dans le monde entier.

Dans les années 1980, les startups ont commencé à bénéficier d'un financement plus important, grâce à l'émergence de l'industrie du capital-risque. Les capital-risqueurs ont

commencé à investir massivement dans des startups technologiques et à aider les fondateurs à développer leurs entreprises.

Au cours des années 1990, les startups ont connu un essor sans précédent grâce à la croissance d'internet. De nombreuses entreprises ont été créées pour capitaliser sur cette nouvelle technologie et sont devenues des géants de l'industrie, tels que Google et Amazon.

Au début des années 2000, les startups ont été touchées par la bulle technologique qui a éclaté en 2001. Cette période a vu la fin de nombreuses startups qui avaient levé des sommes importantes sans jamais avoir généré de bénéfices.

Cependant, au fil des ans, les startups ont continué à prospérer et à innover dans de nouveaux domaines tels que la biotechnologie, l'énergie propre et les soins de santé. Les startups ont également continué à bénéficier de l'essor des médias sociaux, du cloud computing et de l'internet des objets.

Aujourd'hui, les startups continuent à jouer un rôle important dans l'économie mondiale. De nombreuses grandes entreprises, telles que Facebook et Uber, ont commencé comme des startups. Les gouvernements du monde entier ont commencé à soutenir les startups et à encourager l'innovation dans leurs pays respectifs.

-Les PME quant à elles ont une longue histoire qui remonte à l'époque préindustrielle, mais elles ont connu une croissance significative au cours des deux derniers siècles. Voici un aperçu de l'évolution des PME au fil du temps dans le monde :

L'histoire des PME remonte comme susvisé à l'époque préindustrielle, lorsque les artisans et les commerçants ont commencé à travailler de manière indépendante. Cependant, c'est à partir de la Révolution Industrielle (1750-1850) que les PME ont commencé à se développer de manière significative.

Au cours du XIXe siècle, les PME ont connu une croissance importante dans de nombreux pays européens, notamment en Allemagne et en France. Ces PME étaient souvent des entreprises familiales, qui ont prospéré grâce à leur expertise et à leur capacité à s'adapter aux évolutions du marché.

Au XXe siècle, les PME ont continué à se développer et à se diversifier, grâce à l'essor de l'industrie et des services. Aux États-Unis, les PME ont joué un rôle important dans l'expansion économique du pays après la Seconde Guerre mondiale, en fournissant des emplois et en stimulant la croissance économique.

Dans les années 1970 et 1980, les PME ont commencé à jouer un rôle encore plus important dans l'économie mondiale. Avec la mondialisation et l'ouverture des marchés, les PME ont été encouragées à se développer et à exporter leurs produits à l'étranger.

Aujourd'hui, les PME sont un moteur important de l'économie mondiale. Selon l'organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), les PME

représentent plus de 95% des entreprises dans la plupart des pays et sont responsables de la création de la majorité des emplois.

1. 2. Résilience des Startups et PME dans un contexte de crise

Dans les contextes de crises économiques, les startups et les PME peuvent être affectées de différentes manières.

Dans les crises économiques, les startups peuvent avoir des difficultés à obtenir des financements, car les investisseurs sont plus prudents dans leurs investissements. Les startups peuvent également avoir du mal à acquérir de nouveaux clients, car les entreprises sont souvent moins disposées à prendre des risques sur de nouveaux produits ou services. Les startups doivent donc être très agiles et capables de s'adapter rapidement aux changements de marché, de réduire leurs coûts et d'innover rapidement pour survivre.

Les PME, quant à elles, peuvent être touchées de manière différente par les crises économiques, selon leur secteur d'activité et leur position sur le marché. Les PME peuvent avoir des difficultés à payer leurs factures et à maintenir des flux de trésorerie positifs, ce qui peut entraîner des problèmes de liquidité. Les PME doivent être en mesure de réduire leurs coûts, d'optimiser leur gestion financière et d'adopter des stratégies de survie à court terme pour maintenir leur entreprise à flot.

En conclusion, les startups et les PME sont deux types d'entreprises différents qui peuvent être affectés de manière différente dans les contextes de crises économiques. Les startups doivent être agiles et innovantes pour survivre, tandis que les PME doivent être en mesure de maintenir leur flux de trésorerie et de réduire leurs coûts pour survivre.

Section 2 : Définition de la défaillance et rôle de la Banque dans la consolidation de la résilience

2.1. Définitions et types du concept « défaillance »

-La problématique de la défaillance a été analysée par plusieurs chercheurs, aussi bien des économistes que des juristes. La définition de ce terme n'a pas été une tâche aisée pour ces chercheurs, puisque la défaillance des entreprises touche plusieurs disciplines. « Blazy et al. (1993) définissent la défaillance comme étant : la situation à partir de laquelle une procédure de redressement est ouverte à l'encontre d'une entreprise [3]».quant à Gresse (1994) « la défaillance économique se manifeste par une valeur ajoutée négative. [4]» Pour, Ooghe et Van Wymeersch (1996), précisent que « la notion de l'entreprise en difficulté est définie comme celle qui n'arrive plus à assurer de manière continue ses objectifs économiques, compte tenu des contraintes sociales et environnementales. [5]»

[3] Blazy, R., Martel, J., Nigam, N, (2014). "The choice between informal and formal restructuring: The case of French banks facing distressed SMEs", p. 17.
[4] Gresse (1994) « Les entreprises en difficulté », Economica, Paris (1994).
[5] Ooghe, H. ; Van Wymeersch, C. (1986) : "Modèles prévisonnels de la faillite", Annales de Droit de Liège, n°3, pp. 183-196

Sharabany (2004) quant à lui, « estime qu'il y a défaillance dans l'un des trois cas suivants : l'activité de l'entreprise est discontinue ; l'activité ne dégage pas une rentabilité assez suffisante ; ou bien lorsque l'entreprise fait l'objet d'une déclaration judiciaire d'insolvabilité. »

En effet, la défaillance n'est pas un événement brutal, elle est le résultat d'un déséquilibre entre des facteurs internes, il s'agit notamment d'une baisse des performances financières ou encore d'une mauvaise qualité de management de l'entreprise et des facteurs externes liés à une mauvaise conjoncture économique ; qui contribuent à la vulnérabilité de l'entreprise.

Après, la crise des années 30 et surtout avec les travaux de Fitzpatrick (1932), la problématique de la défaillance est devenue un champ d'investigation très important. Elle a été analysée par différentes disciplines, notamment les sciences juridiques, économiques, financières, stratégiques, organisationnelles et managériales. Nous présenterons ainsi, la définition du concept de la défaillance selon les trois premières approches.

-La défaillance juridique

Une entreprise est juridiquement défaillante lorsqu'elle se trouve en état de cessation de paiement, c'est-à-dire qu'elle ne peut plus faire face à ses dettes exigibles avec les sommes dont elle dispose. Dans ce cas, l'entreprise en question sera engagée par la loi dans une procédure de redressement judiciaire qui pourrait aboutir à une liquidation judiciaire.

-La défaillance économique

Au sens économique, la défaillance d'entreprise quelle que soit sa taille, se caractérise par la dégradation de la situation de l'entreprise en termes de :

-Valeur ajoutée : Selon Quintart (2001), « une valeur ajoutée positive représente un surplus de la production par rapport à la consommation intermédiaire » [6]

- Performance : d'après Crucifix et Derni (1992), « Une entreprise est rentable lorsqu'elle peut rémunérer les moyens financiers investis [7]». Ooghe et Van Wymeersch (1986) ajoutent que, « la défaillance est l'état qui caractérise une entreprise dont la performance financière est moindre que celle de ses principaux concurrents ». [8]

-Situation économique : Bescos (1987) « définit la PME en difficulté comme une entreprise où se manifeste une inadaptation face à l'environnement économique, cette situation est le résultat d'une mauvaise conjoncture économique, d'un déclin de leurs performances et d'une faible qualité de leurs managements »[9]. Liou et Smith (2007), affirment qu'une conjoncture

[6] Levasseur M., Quintart A., « La capacité d'endettement », Banque et Marchés, n° 45, 2000, p. 5-20

[7] Derni A., Crucifix F. (1992), « Symptômes de défaillance et stratégies pour le redressement d'entreprise », Académia, Louvain-La-Neuve.

[8] Ooghe, H. ; Van Wymeersch, C. (1986) : "Modèles prévisonnels de la faillite", Annales de Droit de Liège, n°3, pp. 183-196.

[9]Bescos P.L. (1987), « Défaillance et redressement des P.M.I: Recherche desindices et des causes de défaillance », Cahier de Recherche du CEREG, 8701 Université de Paris-Dauphine (1987) (1989).

difficile peut entrainer une baisse du chiffre d'affaire, l'entreprise vend à un prix incompatible avec le marché ce qui engendre une rentabilité difficile.

-La défaillance financière

Financièrement parlant, « la défaillance intervient lorsque l'exploitation ne peut plus faire face au passif exigible au moyen de son actif disponible » [10](Malécot, 1991). Selon Casta & Zerbib (1979), il s'agit d'une situation de détresse financière, où une entreprise débitrice en difficulté financière n'arrive plus à honorer ses engagements.

2.2. Rôle des crédits bancaire et les financements des SCR dans le renforcement de la résilience des PME

Les crédits bancaires et les financements de capital-risque (SCR) jouent un rôle crucial dans le renforcement de la résilience des PME. Les PME, en particulier les startups, ont souvent des besoins en matière de financement qui dépassent leur capacité financière interne, ce qui les oblige à chercher des financements externes pour soutenir leur croissance.

Les crédits bancaires sont l'une des principales sources de financement pour les PME. Ils permettent aux entreprises d'accéder à des liquidités pour financer leurs activités, acheter des équipements, investir dans la recherche et le développement et même acquérir d'autres entreprises. Les banques peuvent également offrir des garanties pour aider les entreprises à accéder à des financements supplémentaires. Les crédits bancaires sont particulièrement utiles pour les PME qui ont besoin de financement à court terme, car ils peuvent être obtenus rapidement et facilement.

Les financements de SCR, quant à eux, sont des sources de financement plus risquées mais également plus rentables pour les PME. Les SCR sont des investisseurs en capital qui investissent dans des entreprises à fort potentiel de croissance. En échange de leur investissement, les SCR obtiennent une participation dans l'entreprise. Les SCR apportent non seulement un financement important aux PME, mais également une expertise et un réseau professionnel précieux. En outre, les SCR ont tendance à avoir une vision à plus long terme que les investisseurs traditionnels, ce qui peut être bénéfique pour les PME qui cherchent à se développer sur le long terme.

En renforçant les capacités financières des PME, les crédits bancaires et les financements de SCR peuvent contribuer à améliorer leur résilience. Les entreprises qui ont un accès facile au financement ont plus de flexibilité pour faire face aux perturbations du marché et aux imprévus. Elles peuvent également investir dans des activités qui favorisent la croissance, comme la recherche et le développement, la diversification de leur offre de produits et services, et l'expansion à l'international. Enfin, en ayant accès à des financements à long terme, les PME

[10] Malécot J.F. (1991), « Analyses théoriques des défaillances d'entreprises : une revue de la littérature ». La sécurité des systèmes financiers : II/ Les voies de régulation Revue d'économie financière, 19 (1991), pp. 205–227.

peuvent planifier leur croissance à plus long terme, ce qui peut renforcer leur résilience à court et à moyen terme.

En somme, les crédits bancaires et les financements de SCR sont des sources de financement importantes pour renforcer la résilience des PME. En fournissant un accès facile à des liquidités, des ressources et des compétences supplémentaires, ces financements permettent aux PME de mieux faire face aux perturbations du marché et de se développer de manière durable.

Section 3 : Etat des lieux et nécessité d'amplification des efforts

3.1. La place qu'à donner le Maroc à la PME dans sa vision stratégique à travers le NMD et les axes stratégique de transformation :

Le Maroc a accordé une grande importance aux PME dans sa vision stratégique à travers le Nouveau modèle de développement. Le NMD a été lancé en 2020 et vise à accélérer le développement économique et social du pays en mettant l'accent sur la création d'emplois, la diversification économique et l'amélioration de la compétitivité du Maroc sur le marché mondial.

Dans cette vision stratégique, les PME sont considérées comme un moteur important de la croissance économique et de la création d'emplois. Le NMD prévoit ainsi de mettre en place des mesures pour soutenir et encourager les PME dans leur développement.

Le NMD du Maroc vise également à renforcer la résilience économique des startups et des PME. Les mesures prises dans ce sens incluent :

La mise en place de dispositifs de financement spécifiques pour les PME, tels que des fonds de garantie ou des fonds d'investissement dédiés aux PME.

La mise en place d'un cadre juridique et réglementaire favorable à l'innovation et à l'entrepreneuriat, qui permettra de réduire les risques et les coûts liés à la création et au développement d'une entreprise.

L'octroi de subventions, de crédits d'impôt et d'autres incitations fiscales pour encourager les startups et les PME à investir dans la recherche et le développement, ainsi qu'à se développer et à se diversifier.

La création de hubs d'innovation et d'incubateurs pour accompagner les startups et les PME dans leur développement, leur permettre de bénéficier d'un environnement d'innovation et de collaboration, et favoriser la mise en place de partenariats entre les entreprises et les acteurs de l'écosystème entrepreneurial.

La promotion de l'exportation des produits et services des startups et des PME, notamment en facilitant l'accès à de nouveaux marchés et en soutenant leur participation à des événements internationaux.

- « Financer de manière volontariste la diversification productive et la montée en gamme de l'économie. Il est proposé de créer un instrument de financement dédié spécifiquement à la

diversification productive dont la mission est d'investir dans des activités à fort potentiel au Maroc en partenariat avec des entreprises privées en création ou en développement. Cette intervention en capital-risque exercerait un effet de levier permettant aux entreprises d'obtenir des financements additionnels auprès des acteurs du marché. L'instrument aurait pour mission de déployer une démarche à grande échelle, proactive et systématique, visant à valoriser l'ensemble des potentialités sectorielles sous-exploitées du Maroc, notamment en lien avec les task-forces sectorielles. Cet instrument s'inscrit parfaitement en ligne avec les objectifs du Fonds Mohammed VI récemment créé et pourrait y être intégré, en s'assurant des synergies et complémentarités avec les instruments des établissements publics à caractère financier. A terme, le Fonds Mohammed VI pourrait évoluer vers une Banque Publique d'Investissement, regroupant l'ensemble des instruments existants d'appui au développement des entreprises (garanties, financement, investissement, accompagnement, promotion etc.) et opérant selon un schéma institutionnel souple et efficace »[11].

Les perspectives du NMD pour renforcer la résilience économique des startups et des PME sont de favoriser leur croissance et leur compétitivité, et de les aider à faire face aux défis économiques, technologiques et environnementaux actuels et futurs. Le Maroc souhaite ainsi encourager l'émergence de nouvelles entreprises innovantes et durables, capables de contribuer à la création d'emplois et à la croissance économique du pays.

3.2. La nécessité du Maroc à consolider ses efforts afin d'améliorer les dispositifs permettant l'accès au capital risque et la création de plus d'incubateurs :

-Le Maroc est un pays en développement avec un potentiel économique important, mais il fait face à un certain nombre de défis en matière de développement économique et d'entrepreneuriat. L'un de ces défis est le manque d'accès au capital risque pour les entrepreneurs et les startups.

Pour remédier à cette situation, le Maroc doit consolider ses efforts pour se diriger vers l'amélioration des dispositifs permettant l'accès au capital risque. Cela pourrait impliquer la mise en place de politiques et de réglementations favorables à l'investissement, la création de réseaux de soutien à l'entrepreneuriat et l'amélioration des infrastructures et des compétences en matière de financement.

Le Maroc dispose de plusieurs programmes de capital-risque actuels qui visent à soutenir les startups et les projets innovants. Voici quelques exemples

Maroc Numeric Fund : C'est un fonds d'investissement en capital-risque créé en 2010 par le gouvernement marocain pour soutenir les startups et les projets innovants dans les secteurs des technologies de l'information et de la communication. Ce fonds est géré par MITC Capital, une filiale de la Caisse de dépôt et de gestion (CDG), et dispose d'une enveloppe de 1 milliard de dirhams (environ 90 millions d'euros).

Fondation Innov Invest : C'est une initiative lancée en 2017 par le ministère marocain de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Économie numérique en partenariat avec

[11]Nouveau modèle de développement économique, Choix stratégique 2 « Orienter les acteurs économiques vers les activités productives », page 91

la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) et le groupe bancaire marocain BMCE Bank. Cette initiative vise à soutenir les startups innovantes dans les secteurs des technologies de l'information et de la communication, de l'énergie, de l'agroalimentaire et de la santé, en leur offrant un financement en capital-risque et un accompagnement.

Startup Maroc : C'est une plateforme en ligne lancée en 2019 qui vise à faciliter l'accès au financement pour les startups marocaines en mettant en relation les entrepreneurs avec des investisseurs locaux et internationaux. La plateforme propose également des programmes de formation et de mentorat pour aider les startups à développer leurs compétences et leur potentiel de croissance.

Cependant, malgré ces initiatives, le Maroc est encore considéré comme étant à un stade précoce de l'accordement des capitaux-risques aux startups par rapport à d'autres pays de la région comme l'Égypte, les Émirats arabes unis ou le Liban.

Il reste donc encore des efforts à fournir pour améliorer l'accès des startups marocaines aux capitaux-risques, mais les tendances actuelles indiquent que le Maroc est en train de rattraper son retard et de devenir un hub prometteur pour les startups en Afrique.

Conclusion

Le Maroc a récemment adopté un nouveau modèle de développement économique visant à stimuler l'innovation et l'entrepreneuriat. Ce modèle, vise à créer un écosystème favorable aux entreprises, en particulier aux petites et moyennes entreprises (PME) et aux startups.

Dans le cadre de ce modèle, le Maroc a mis en place des mécanismes de financement de capital-risque pour aider les PME et les startups à accéder au financement dont elles ont besoin pour se développer. Cela permet aux entrepreneurs de financer leurs idées novatrices et de transformer leur entreprise en une entreprise prospère. De plus, des incubateurs d'entreprises ont été créés pour aider les startups à développer leurs compétences, à trouver des partenaires commerciaux et à accéder à des ressources financières supplémentaires.

L'objectif de ces mesures est d'améliorer la résilience des PME et des startups en leur permettant de développer des modèles économiques solides et durables. En ayant accès à des financements et des ressources adaptés à leurs besoins, les entreprises pourront mieux surmonter les défis économiques et les perturbations du marché.

En outre, les incubateurs d'entreprises offrent un environnement d'apprentissage collaboratif, où les entrepreneurs peuvent échanger des idées, apprendre les uns des autres et renforcer leurs réseaux professionnels.

A travers ce document nous avons essayé de contribuer à consolider la littérature sur la défaillance en explorant des éléments d’analyse permettant de saisir les différentes phases de dégradation de la performance de l’entreprise. D’identifier, expliquer et démontrer les pistes à améliorer par notre pays afin de soutenir les PME et les porteurs de projet novateurs à s’initier et prospérer en temps de crises et cela en se basant principalement sur les orientations stratégiques du nouveau modèle de développement ainsi que l’exploration de plusieurs études et perspectives tracées par l’état marocain pour renforcer la résilience économique des PME.

En somme, le Maroc a mis en place des mesures pour améliorer la résilience des PME et des startups en leur permettant d'accéder à des financements adaptés à leurs besoins et à des ressources pour développer leurs compétences et leur réseau professionnel. Ces mesures permettent aux entrepreneurs de construire des entreprises solides, innovantes et durables qui peuvent prospérer malgré les défis économiques et les perturbations du marché.

Bibliographie :

Bescos P.L. (1987), « Défaillance et redressement des P.M.I : Recherche desindices et des causes de défaillance », Cahier de Recherche du CEREG, 8701 Université de Paris-Dauphine (1987) (1989).

Blazy, R., Martel, J., Nigam, N, (2014). "The choice between informal and formal restructuring: The case of French banks facing distressed SMEs", p. 17.

Christophe, M. et Franck, G., (2008). Pratiques de prévention des risques professionnels dans les PME-PMI. Lavoisier.

Derni A., Crucifix F. (1992), « Symptômes de défaillance et stratégies pour le redressement d'entreprise », Académia, Louvain-La-Neuve.

ER RACHIDI Oumaima, AIT BIHI Abdelhamid. Le risque de crédit bancaire : Quels déterminants de défaillance des entreprises marocaines ? Une revue de littérature théorique et empirique. African Scientific Journal Vol : 3, Numéro 3

Gresse (1994) « Les entreprises en difficulté », Economica, Paris (1994).

Kettani, G. & Villemeur, A. (2012). Le capital-risque : un financement efficace de l'innovation sur le long terme. Revue d'économie financière, 108, (4), 91-104. doi:10.3917/ecofi.108.0091. Lerner J. (1995), « Venture capitalist and the oversight of private firms », Journal of Finance, vol. 50, p. 301-318.

Levasseur M., Quintart A., « La capacité d'endettement », Banque et Marchés, n° 45, 2000, p. 5-20

Malécot J.F. (1991), « Analyses théoriques des défaillances d'entreprises : une revue de la littérature ». La sécurité des systèmes financiers : II/ Les voies de régulation Revue d'économie financière, 19 (1991), pp. 205–227.

Nouveau modèle de développement économique, Choix stratégique 2 « Orienter les acteurs économiques vers les activités productives », page 91

OCDE (1996), «Le capital-risque dans les pays de l'OCDE», Tendances des marchés des capitaux, n° 63, Paris, février.

Ooghe, H. ; Van Wymeersch, C. (1986) : "Modèles prévisonnels de la faillite", Annales de Droit de Liège, n°3, pp. 183-196.

Webographie

[1]https://mobile.telquel.ma/instant-t/2023/01/20/plus-de-12-000-entreprises-defaillantes-en-2022-selon-inforisk_1798649/

Abréviations :

• PME • NMD • SCR • OCDE • MTIC • BERD • CDG	• Petite et moyenne entreprise • Nouveau modèle de développement • Société de capitaux risques • Organisation de coopération et de développement économiques • Maroc Numeric Fund • Banque européenne pour la reconstruction et le développement • Caisse de dépôt et de gestion

Atelier 18 :

Pratique des résiliences territoriales, Outils juridiques de résilience

DE LA RESILIENCE ORGANISATIONNELLE A LA RESILIENCE TERRITORIALE : QUEL MODE D'APPLICATION?

ES-SALLAK Nihal

Doctorante en sciences d'économie,
Laboratoire d'Etudes et Recherches en Economie et Management Appliqué,
FSJES d'Agadir/Université Ibn Zohr
E-Mail : esnihal@gmail.com

ECH-CHBANI Amina

Enseignante chercheure en sciences d'économie,
Laboratoire d'Etudes et Recherches en Economie et Management Appliqué,
FSJES d'Agadir/Université Ibn Zohr
E-mail : A.Ech-chbani@uiz.ac.ma

De la résilience organisationnelle à la résilience territoriale : Quel mode d'application ?

From organizational resilience to territorial resilience: What mode of application?

Résumé

Aujourd'hui, les territoires se trouvent dans une situation délicate. Les effets du changement climatique, les pandémies, la récession économique, peuvent toutes constituer une menace potentiellement imprévisible pour la compétitivité d'un territoire. Importée de l'étude des systèmes écologiques et d'autres domaines scientifiques, la notion de la résilience organisationnelle peut offrir un cadre potentiel pour la compréhension des systèmes socio-économiques intégrés géographiquement.

Le but de cet article de communication, de domination conceptuelle et managériale, est d'analyser la pratique de la résilience au sein des organisations, et appréhender son mode d'application au niveau territorial. Il s'agit d'un mode de gestion et de gouvernance souvent liée à un seuil de variété et de spécialisation socio-économique qui facilite à un territoire, de se remettre d'un impact négatif en remodelant une ancienne trajectoire ou en adaptant une nouvelle ligne de conduite qui gère avec efficacité les pressions, les risques et les défis à relever.

Mots clés : Résilience territoriale, résilience organisationnelle, gestion de risques.

Abstract

The effects of climate change, pandemics, and economic recession can all pose a potentially unpredictable threat to the continued operation of a socioeconomic system. Resilience is a concept imported from the study of ecological systems and other scientific fields. The concept of resilience within organizations can provide a potential framework for understanding geographically integrated socio-economic systems.The study The analysis of the practice of resilience within organizations, will allow us, in this communication, of conceptual and managerial domination, to better identify its transposition to the territorial level.

It is a characteristic often linked to a threshold of variety and socio-economic specialization that facilitates a territory to recover from a negative impact by reshaping an old trajectory or adapting a new course of action that successfully manages current and future pressures, risks and challenges.

Keywords : Territorial resilience, organizational resilience, risk management.

Introduction

Dans le monde d'aujourd'hui, les défis économiques, sociaux et environnementaux, et les incertitudes sont de plus en plus nombreux et entraînent des perturbations et des discontinuités pour les organisations (Burnard, Bhamra 2011). La gestion des crises et la notion de la résilience sont devenues ainsi, un sujet de préoccupation majeur pour les praticiens et les universitaires. La résilience 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 » (Haimes, Crowther, & Horowitz, 2008 ; Therrien, 2010).

Les organisations luttent et s'adaptent continuellement afin de prospérer malgré ces perturbations, qu'elles soient d'origine humaine ou naturelle (cf. Stephenson et al. 2010). Selon Hamel et Välikangas (2003), une organisation est résiliente lorsqu'elle est capable de construire l'avenir, plutôt que de défendre le passé. L'augmentation de la résilience organisationnelle aide une organisation à identifier ses "vulnérabilités clés", ses "capacités multiples" et à fixer des priorités lors de la réalisation de plans de continuité des activités et de gestion des urgences (McManus, 2008). Les organisations résilientes sont essentielles car elles contribuent à la viabilité continue de l'économie et de la communauté au sens large : une étape cruciale vers la création d'une société elle-même résiliente (cf. McManus 2008).

Appliquée aux territoires, la notion de résilience peut s'appréhender de différentes manières. En fait, on peut affirmer que les organisations et les communautés ou sociétés résilientes sont les deux faces d'une même médaille (Stephenson et al. 2010).

1- Cadre conceptuel de la résilience organisationnelle

Le terme "résilience" vient du mot latin "resilire" (qui signifie "sauter" ou "revenir"). Dans la communauté académique, la résilience est apparue pour la première fois dans le domaine de l'écologie. Holling (1973) a considéré que la résilience détermine la persistance des relations au sein d'un système et sa capacité à absorber les changements des variables et des paramètres qui le composent. Depuis, la résilience a été développée dans de nombreux domaines tels que l'écologie (Walker et al. 2002), l'ingénierie (Hollnagel et al., 2006), la psychologie (Powley, 2009), la gestion des organisations (Weick, 1993, Gilbert, Eyring, & Foster, 2012).

Dalziel & McManus (2004) définissent la résilience comme l'union de deux composantes : la vulnérabilité et la capacité d'adaptation. Selon les auteurs, la vulnérabilité est mesurée par la facilité avec laquelle une organisation passe d'un état stable à un état de déséquilibre lorsqu'elle est impliquée dans un événement imprévisible, et la capacité d'adaptation est mesurée par le taux de changement ou de récupération atteint par l'organisation après la survenue de tels événements.

1-1 La gestion de crise comme élément déclencheur de la Résilience organisationnelle

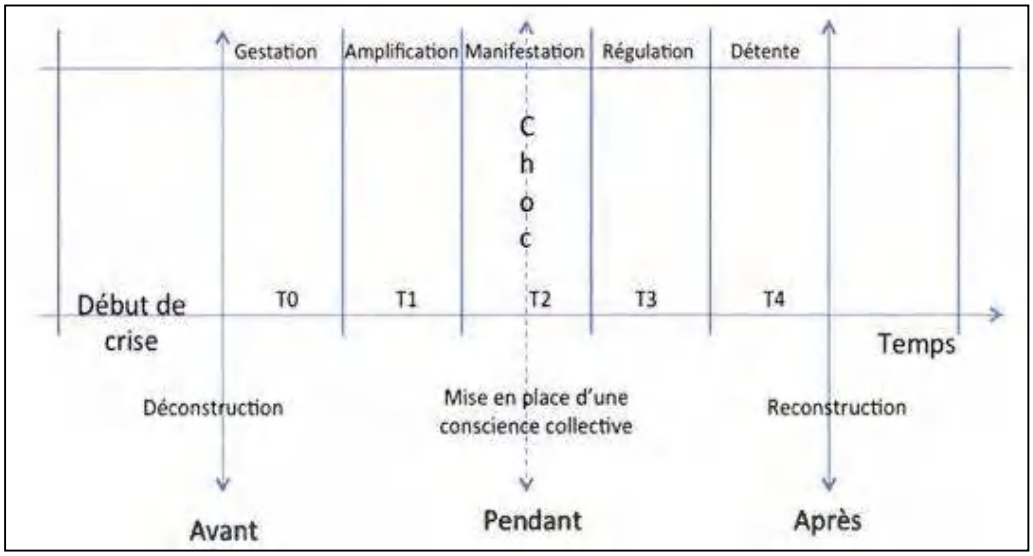
La gestion des crises est devenue un sujet de préoccupation majeur pour les praticiens et les universitaires. En effet, la crise peut être définie comme « une situation collective caractérisée par des contradictions et ruptures, grosse de tensions et de désaccords, qui rendent les individus et les groupes hésitants sur la ligne de conduite à tenir, parce que les règles et les institutions ordinaires restent en retrait ou sont même parfois déphasées par rapport aux possibilités

nouvelles qu'offrent les intérêts et les idées qui surgissent du changement, sans que l'on puisse cependant se prononcer clairement sur la justesse et l'efficacité des voies nouvelles ». (Julien Freund). Selon Koninckx et Teneau (2010), la crise comporte trois phases:

1- Avant la manifestation de la crise, un événement se produit (déconstruction);
2- Pendant la crise, la turbulence (mise en place d'une conscience collective);
3- Après la crise, la transformation (reconstruction).

À travers ces différentes phases de la crise, l'organisation doit apprendre à être flexible et à adapter sa structure et ses processus. Ce modèle d'analyse, est divisé ainsi en trois parties, avant, pendant et après l'événement.

Figure 1 : Modèle d'analyse de Koninckx et Teneau du cycle de vie de la crise



Source : Koninck, G. et G. Teneau, 2010. Résilience organisationnelle : Rebondir face aux turbulences. De Boek, p. 70, 295 pages

Ainsi, les conditions de mise en place de la résilience organisationnelle varient selon le niveau de perturbation de l'événement et l'ampleur de la crise.

Woods (2006) affirme que la résilience nous fait penser différemment, en élargissant le concept de risque, de système intégré, de flexibilité et de tolérance. Scheffran, Marmer et Sow (2012) confirment cette position en affirmant que l'adaptation des organisations est l'ajustement des systèmes en réponse à des stimuli réels ou à des effets attendus qui peuvent entraver l'accès à des opportunités bénéfiques.

Le concept de résilience au sein des organisations peut offrir un cadre potentiel pour surmonter les pannes, les perturbations et les discontinuités et permettre le développement organisationnel. Les organisations qui sont capables de survivre dans le temps face aux défis actuels et futurs sont appelées "organisations résilientes". Les organisations résilientes sont essentielles car elles contribuent à la viabilité continue de l'économie et de la communauté au sens large : une étape cruciale vers la création d'une société elle-même résiliente (cf. McManus 2008). En fait, on peut affirmer que les organisations et les communautés ou sociétés résilientes sont les deux faces d'une même médaille (Stephenson et al. 2010).

À l'heure actuelle, il n'existe pas de définition uniforme de la résilience organisationnelle Linnenluecke, 2017. Ce concept préconise au préalable la reconnaissance d'un état de crise (Koninckx G. et Teneau G., 2010 ; Roberts K.H., 1994 ; Widalsky A.,1988, Somers S., 2009 ; Lengnick-Hall C.A. et Beck T.E., 2003).

La résilience organisationnelle est considérée comme nouveau concept dans la théorie organisationnelle qui incorpore des idées provenant des théories de l'adaptation et de la contingence. Bien que certains ouvrages aient analysé et mesuré la résilience organisationnelle, il n'existe toujours pas de construction intégrative. En effet, La résilience organisationnelle est différente de l'adaptabilité, l'agilité, la flexibilité, l'improvisation, la récupération, la redondance et la robustesse. La résilience implique la réaction de l'organisation en cas de crise, ce qui met l'accent sur la capacité de récupération et de développement dans un état d'incertitude, de discontinuité et d'urgence.

La recherche empirique est également difficile en raison de l'imprévisibilité des catastrophes de crise et du manque d'échantillons. Certains chercheurs pensent que la résilience organisationnelle est contextuelle, ce qui signifie une résilience spécifique à une situation particulière. Il en résulte que la résilience émane d'une interaction complexe de nombreux facteurs à différents niveaux d'analyse (Van Der Vegt et al., 2015).

Selon Langvardt (2007), les organisations résilientes sont capables de créer une structure qui offre sécurité et stabilité pendant les périodes de changement.

Dans un scénario caractérisé par des changements technologiques rapides et une équation économique qui nécessite une mobilisation des changements, il y a une recherche de flexibilité et d'ajustement de la structure aux nouvelles contingences économiques, sociales, culturelles, technologiques et politiques (Barlach, LimongiFrance & Malvezzi, 2008). Corroborant cette discussion, Pellissier (2011) souligne que pour maintenir un avantage concurrentiel et rechercher l'innovation, une entreprise doit avoir des aptitudes et des capacités pour créer et recréer une structure efficace et gérer les conséquences générées par le changement continu.

1-2 Les différentes approches de la résilience organisationnelle

Pour Whitehorn (2011), certains comportements et stratégies sont exigés des entreprises, tels que l'agilité, la capacité d'intégration, le leadership, la capacité à prévoir les changements et l'adoption d'une communication claire et bien structurée. Ces outils garantissent à l'organisation une structure appropriée pour faire face aux défis du marché.

Selon Langvardt (2007), l'une des principales raisons de l'échec dans la gestion des entreprises est le doute concernant l'idée de réparation ou de réinvention du modèle d'entreprise. L'auteur estime que la capacité d'adaptation ou de résilience doit être un aspect stratégique et qu'elle ne doit pas répondre à des crises spécifiques ou à des pertes momentanées, mais être capable d'anticiper les changements et d'éviter que leurs entreprises subissent négativement les conséquences. Des auteurs tels que Ruth (1996) et McCann (2004) établissent un lien entre la résilience et l'agilité stratégique d'une organisation, mais aussi sa performance.

Selon Hamel et Välikangas (2003), une organisation est résiliente lorsqu'elle est capable de construire l'avenir, plutôt que de défendre le passé.

Lengnick-Hall, Beck, et Lengnick-Hall (2011) soulignent que la capacité d'une organisation à la résilience se produit en incorporant un ensemble de connaissances, compétences, de capacités, de routines et de processus par lesquels elle se guide pour agir afin de résister aux chocs perturbateurs.

Le renforcement de la résilience est motivé par la combinaison de la concurrence, des nouvelles technologies et de la nécessité de répondre aux exigences législatives, aux normes de gestion et de production.

Pour une organisation, la résilience organisationnelle implique l'identification de ses "vulnérabilités clés", ses "capacités multiples" et à fixer des priorités lors de la réalisation de plans de continuité des activités et de gestion des urgences (McManus, 2008). Les avantages de devenir une organisation résiliente sont nombreux. Non seulement la résilience accroît la prise de conscience de l'environnement opérationnel d'une organisation, mais elle lui donne également la capacité d'agir face aux menaces et aux défis (McManus, 2008) et de viser un avenir meilleur. Lucie Bégin et Didier Chabaud définissent la notion de la résilience organisationnelle selon trois composantes fortement imbriquées :

1- La capacité d'absorption : qui permet à l'organisation de survivre en cas de choc ou événement inattendu . Cela implique la mobilisation des ressources disponibles en interne comme en externe afin d'assurer la continuité de service au moment du choc.
2- La capacité de renouvellement : qui permet à l'entreprise, après avoir résisté au choc, de se régénérer et de repenser ses activités existantes en expérimentant de nouvelles façons de faire, voire à développer de nouvelles activités.
3- La capacité d'appropriation : une habileté qui consiste en l'apprentissage de ces différentes réactions aux chocs. Le développement de cette expertise au sein de l'organisation demande un recul, une prise de distance et méthodologie. Autant d'éléments considérés comme un luxe que les dirigeants s'offrent rarement.

La notion de résilience est ainsi devenue une compétence clé pour les organisations, notamment depuis que la crise sanitaire qui a frappé le monde entier. Une compétence qui a permis à certaine organisations de faire de cette crise sanitaire, une source d'innovation et un accélérateur de résilience en quête de pérennité.

La résilience organisationnelle est donc considérée à la fois comme une **approche protectrice** qui permet de résister aux chocs lorsqu'ils surviennent, une **approche proactive**, qui permet à l'organisation de se renouveler ou de se régénérer, et comme une **approche anticipatrice** qui permet d'anticiper les risques et développer une réaction systématique aux chocs. La capacité d'anticipation permet aux organisations d'évaluer toutes les possibilités de solutions à un problème (Dentz et Bailli, 2005).

On peut donc en déduire que la résilience est un concept qui permet non seulement aux organisations de poursuivre leurs activités, mais aussi d'apprendre et de grandir.

Appliquée aux territoires, la notion de résilience peut s'appréhender de différentes manières, pour la construction d'un territoire résilient (résilience territoriale).

2- La Résilience territoriale au service de la compétitivité des territoires

Le concept résilience territoriale est relativement récent. Ses contours et fondements analytiques sont encore assez largement en construction.

La résilience territoriale est une notion qui a fait l'objet d'une grande attention dans le contexte de la crise économique. Elle fait notamment référence à la capacité d'un territoire à anticiper les risques, atténuer les effets d'un choc et rebondir, grâce à des processus d'apprentissage collectif, d'innovation et d'adaptation qui le font évoluer vers un nouvel état en équilibre dynamique.

2-1 Cadre théorique de la résilience territoriale

Il existe autant de formes de résiliences et de crises que de territoires, c'est ainsi que les possibilités sont multiples. Chaque forme de résilience est associée à un contexte de crise et à des spécificités territoriales. Dans ce contexte, la définition d'un premier cadre théorique est nécessaire pour éviter les interprétations incohérentes de la résilience territoriale.

Dans la géographie économique, il est courant de réfuter le concept de résilience basé sur l'ingénierie de l'équilibre, dans lequel la résilience est simplement la réponse aux chocs externes et un mouvement vers un état d'équilibre antérieur. Au lieu de cela, l'accent est mis sur la capacité à long terme des territoires à reconfigurer leurs structures socio-économiques et à développer de nouvelles voies de croissance. Cependant, la capacité d'adaptation à long terme des territoires est encore peu comprise (Martin, 2012), et à ce titre, une notion évolutive de la résilience régionale est encore en construction (Boschma, 2014).

La résilience ne concerne pas seulement les tampons à court terme, qui empêchent l'effondrement d'un territoire. La résilience territoriale devrait explicitement porter sur le changement structurel et le renouvellement économique à long terme, car c'est ainsi que les territoires peuvent compenser le déclin économique. La résilience est la capacité d'un territoire à développer de nouvelles voies de croissance, ela ne veut pas dire un éloignement des anciennes trajectoires territoriales. Il n'est donc pas judicieux d'analyser la résilience territoriale comme une simple réponse mécanique aux chocs, et encore moins sans analyser les principaux déterminants de la compétitivité d'un territoire.

La composition industrielle des territoires est importante pour la résilience. Les territoires spécialisés sont moins vulnérables aux chocs sectoriels, mais une fois touchés, ils ont des effets plus néfastes sur l'économie dans son ensemble. En outre, ces territoires sont plus susceptibles d'être dominées par des intérêts puissants qui peuvent entraver le développement de nouvelles voies de croissance. Ces territoires disposent également d'un nombre limité d'options locales permettant de recombiner différents domaines de connaissance et de diversifier les activités connexes.

Les territoires diversifiés ont plus de chances d'être sensibles aux chocs sectoriels, car elles abritent de nombreuses industries susceptibles d'être touchées. Et une fois touchés, la résilience de ces territoires dépendra de la mesure dans laquelle les industries locales sont économiquement intégrées et liées aux compétences. Lorsque leurs industries sont plus déconnectées en termes de relations entrée-sortie, et plus liées aux compétences, cela améliore leur capacité à absorber la partie de la main-d'œuvre qui est devenue superflue à cause du choc

(Diodato & Weterings, 2012).

Les territoires diversifiés ont également une plus grande capacité à recombiner une série d'industries locales (variété non liée) et à générer ainsi de nouvelles voies de croissance. En outre, ces territoires sont plus susceptibles de bénéficier de zones de chevauchement entre des industries connexes : une plus grande variété connexe implique un plus grand nombre d'opportunités d'apprentissage et de recombinaison pour les industries locales (Neffke et al., 2011). Par conséquent, les régions diversifiées sont plus résilientes lorsqu'elles présentent une combinaison de variété non liée et de variété liée, ce qui garantit qu'il existe à la fois une concentration au sein d'un domaine de connaissances et une variété entre les domaines de connaissances.

Les réseaux de connaissances ont également une incidence sur la résilience territoriale. Les réseaux qui constituent le territoire peuvent être excessivement repliés sur eux-mêmes et les acteurs d'un tel réseau trop proches, en particulier dans les régions sur-spécialisées. Ces réseaux souffriront de possibilités de recombinaison limitées et d'une forte proportion d'acteurs centraux étroitement liés. Les territoires résilients disposent de réseaux de connaissances qui se connectent à des acteurs plus périphériques, de préférence dans des activités connexes, ou en réorganisant leurs réseaux de connaissances locaux pour atteindre les niveaux adéquats de proximité entre les organisations, comme les réseaux faiblement couplés (Boschma & Frenken, 2010 ; Balland et al., 2013).

Dans d'autres situations, les réseaux de connaissances locaux peuvent être très fragmentés, avec un nombre excessif d'acteurs et peu de liens entre eux. Ces réseaux locaux offrent des possibilités d'adaptation aux chocs et d'accès à des informations nouvelles et non redondantes, mais ils manquent de cohésion forte. En outre, le taux d'efficacité et de contrôle du comportement collectif au sein du réseau est faible.

Les territoires résilients devraient avoir une structure de réseau cœur/périphérie avec un équilibre adéquat entre les relations intégrées et les liens stratégiques, comme proposé par Fleming, King & Juda (2007). Les structures institutionnelles peuvent également être directement liées à la résilience. Les territoires peuvent être les otages d'un enfermement institutionnel, lorsque l'architecture institutionnelle est principalement axée sur les besoins spécifiques d'un nombre très limité d’acteurs.

Les territoires résilients sont censés être ouverts, avec un cadre institutionnel décentralisé qui répond aux nouveaux arrivants et les accepte, mais qui, parallèlement, soutient et répond aux besoins des industries particulières. Ainsi nous pouvons décrire un territoire résilient comme étant un territoire capable d’anticiper, réagir, s’adapter aux perturbations, qu’elles soient lentes ou brutales, pour évoluer vers un nouvel état en « équilibre dynamique » préservant ses fonctionnalités.

2-2 Comment renforcer la résilience des territoires ?

La résilience doit être prise en compte à différentes échelles du territoire. La cohérence territoriale est fortement liée à la manière dont ces différentes échelles sont emboitées. 4 aspects constituent la base de renforcement de la résilience territoriale, par le biais d’outils nouveaux ou d’approches originales qui intéressent un secteur ou un autre de la gestion des risques.

1- Implication du citoyen : Le citoyen doit être placé au centre du dispositif de résilience. L'implication des citoyens dans une stratégie de résilience territoriale est fondamentale. Pour des territoires en situation de déprise, une des conditions de la réussite des stratégies de résilience dépend de la capacité des habitants à changer de regard, à sortir d'une spirale de déclin pour avoir au contraire une vision positive du futur. C'est également la condition sine qua non pour mobiliser les forces locales et transformer les vulnérabilités en opportunités.
2- Mobilisation des ressources : Pour les territoires qui amorcent une sortie de crise, les opérations de relance doivent reposer sur la capacité de réactivité du territoire, de rebondissement, de dynamisme, mais aussi de ses potentialités. Il faudrait également s'appuyer sur un réseau d'acteurs locaux, les ressources naturelles et les ressources du patrimoine (culturel, industriel, paysager). Autre élément important, la souplesse de l'adaptation. Il semble important de ne pas figer les transformations territoriales par une planification stratégique souple, par des bâtiments davantage modulables et par des infrastructures présentant un caractère réversible.
3- Gouvernance collective : Les acteurs économiques comme les acteurs sociaux ont également un rôle majeur à jouer. Il est nécessaire de travailler avec les opérateurs pour assurer le fonctionnement des infrastructures (routes, eau, électricité, gaz, téléphone...). De manière générale, l'implication de tous les acteurs concernés dans la vie locale est parfois le seul moyen d'assurer la permanence de certains services (commerces, poste, éducation,…). Leur mobilisation autour d'un projet de redynamisation locale et leur contribution à sa mise en œuvre sont déterminants.
4- Planification et mise en œuvre de stratégies intégrées : La résilience s'impose aujourd'hui comme un axe fort des politiques menées au niveau territorial. Elle permet certes de faire face aux chocs et aux imprévus, mais aussi d'anticiper sur des transformations qui affecteront les territoires du fait du changement climatiques, de la mondialisation de l'économie et des pandémies. La recherche de la résilience oblige les territoires à se doter d'une gouvernance qui associe toutes leurs forces vives afin de mettre en œuvre des stratégies intégrées autour de projets fédérateurs. Elle leur permet de s'engager dans des approches tournées vers l'avenir.

L'adoption d'une approche souple et dynamique pour renforcer la résilience territoriale demeure ainsi, indispensable qui va au-delà de l'atténuation des risques. En effet, le renforcement de la résilience des territoires repose sur des décisions d'investissement qui privilégient les dépenses dans les activités qui offrent des alternatives performantes et des scénarios différents (Banque mondiale 2012).

Les territoires confrontés à des décisions difficiles concernant des ressources et des investissements limités recherchent l'efficacité. Cette quête se traduit souvent par des compromis entre la résilience et la redondance (Montenegro 2010).

La résilience ne vise pas l'efficacité, mais "les moyens d'intégrer dans les investissements et les choix à court terme, une prise en compte appropriée des tendances à long terme et des pires scénarios" (Revkin 2011).

La résilience peut être considérée comme étant un bien public (Lall et Deichmann 2009) qui dépend du financement public.

La planification de la gestion du risque et des urgences est cruciale : Le risque ne peut jamais être totalement éliminé. Les plans d'intervention en cas d'urgence pour assurer la continuité et le rétablissement sont des moyens qui permettent d'atténuer les impacts négatifs, facilitant ainsi le processus de reconstruction et de rétablissement après une catastrophe.

En guise de conclusion, nous pouvons rajouter que les investissements dans les systèmes d'alerte précoce sont également, parmi les mesures les plus rentables qu'un territoire puisse entreprendre. Un système d'alerte intégré se compose de capteurs conçus et placés de manière scientifique, d'une installation permettant d'analyser les données et de prendre les décisions et les mesures appropriées en cas d'alerte.

Conclusion

Les organisations sont affrontées aujourd'hui à de grandes transformations, avec un environnement en permanente évolution, suite aux crises économiques comme celle de 2008, celle provoquée par le COVID-19 et des menaces de plus en plus tangibles comme les effets du changement climatique et les tensions géopolitiques. Le concept de résilience a été fortement mobilisé au cours des deux dernières décennies pour comprendre et analyser comment les organisations développent des stratégies d'adaptation, ou de récupération, après des événements perturbateurs. Ainsi, et compte tenu d'un environnement de plus en plus complexe dans lequel les organisations opèrent, les chercheurs suggèrent que les organisations adoptent une culture et politique de résilience, dans la perspective d'un effort d'adaptation continu aux environnements changeants.

Appliqué au territoire cette notion s'élargie sur un réseau d'acteurs plus large et complexe. La résilience territoriale s'impose comme le moyen de surmonter les situations de crise et d'engager les territoires dans une vision à plus long terme qui intègre le risque et s'appuie sur les forces et les potentialités locales.

La diversité des activités d'un territoire et sa capacité à recombiner une série d'industries locales (variété non liée) ouvre ainsi de nouvelles voies d'opportunités d'apprentissage et de croissance.

Il ressort très nettement que l'opérationnalisation de la résilience territoriale passe ainsi à travers la mise en place d'un dispositif collectif de soutien aux entreprises impactées lors d'une crise, et la continuité et l'efficacité des services publics (éducations, infrastructure, santé…etc.), tout en adoptant une démarche intégrée qui met le citoyen au centre de cette stratégie.

Bibliographie

- Altintas G., Royer I., « Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise: une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence » (2009), Management, vol. 12, n° 4.
- Boutaud, A. (2013), « Développement durable, économie verte, résilience, Quelles continuités, quelles ruptures, quelles conséquences pour les villes », Grand Lyon
- Baumard Ph., (1991), « Stratégie et surveillance des environnements Concurrentiels »., Coll. Stratégies et Système d'information, Editions Masson, Paris.
- Bernard M.J., « La résilience entrepreneuriale les bases d'un dialogue entre deux approches », (2007) in R. Zghal L'entrepreneuriat, Théories, acteurs, méthodes, Sanabil Med.
- Bégin, L., & Chabaud, D. (2010), La résilience des organisations. Revue française de gestion, (1).
- CAMAGNI R., 2002, « Compétitivité territoriale, milieux locaux et apprentissage collectif : une contre-réflexion critique », Revue d'Economie Régionale et Urbaine, n° 4, pp. 553-578.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. Harvard Business Review, 80(5), 46-56.
- Dormady, N., Roa-Henriquez, A., Rose, A., (2019). Economic resilience of the firm: a production theory approach. Int. J. Prod. Econ. 208, 446-460.
- Djament-Tran et al. (2011), « Ce que la résilience n'est pas, ce qu'on veut lui faire dire », HAL-SHS.
- Hamel, G., Välikangas, L. (2003). The quest for resilience, Harvard Business Review.
- Hamel G., Valikangas L., "The quest for resilience", (2003) Harvard Business Review, vol. 81, n°9.
- Linnenluecke, Martina K. (2017). Resilience in business and management research: a review of influential publications and a research agenda. International Journal of Management Reviews.
- Moine A., 2006, « Le territoire comme un système complexe », L'Espace Géographique, n°2, pp.115-132.
- Somers S., "Measuring resilience potential: an adaptive strategy for organizational crisis planning", (2009) Journal of Contingencies and Crisis Management, vol. 17, n° 1.
- Yves trouselle (2014), Les mécanismes de la résilience organisationnelle. Thèse de doctorat.

Outils juridiques de résilience.

M. Abdelilah EL ABAR,

Chercheur doctorant
à la Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales d'Ain Sebâa – Laboratoire LARMIG
E-mail : elabar_abdelilah@yahoo.fr

Mme. Asmaa BOUKHIMA,
Enseignante chercheuse
à la Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales d'Ain Sebâa – Laboratoire LARMIG
E-mail : sntex@hotmail.fr

OUTILS JURIDIQUES DE RESILIENCE

LEGAL TOOLS FOR RESILIENCE

Résumé :
La résilience est la capacité de s'adapter et de rebondir face à des événements difficiles. En matière juridique, il existe plusieurs outils qui peuvent aider à renforcer la résilience d'une organisation. Dans un premier temps, nous allons traiter des principaux outils juridiques de résilience tels que les contrats, les assurances, et la gestion des risques juridiques. Nous allons également voir les avantages des outils juridiques de résilience, il en est ainsi de la capacité d'une organisation à se préparer à faire face à des événements difficiles, à se protéger contre les risques financiers et juridiques, à se rétablir plus rapidement après des événements imprévus et à améliorer sa capacité à résister aux difficultés. Bien que les outils juridiques de résilience offrent de nombreux avantages pour les entreprises, ils présentent également certaines limites, notamment les coûts élevés, la complexité administrative, les contraintes d'engagement à long terme, le risque de dépendance et les limites de couverture d'assurance sont quelques-unes des principales limites associées à l'utilisation de ces outils. Il est donc important pour une organisation de bien évaluer les coûts et les bénéfices de chaque outil juridique avant de prendre une décision, ainsi que de mettre en place une stratégie de gestion des risques efficace pour minimiser les impacts négatifs potentiels.

Mots-clés : risques, droit, vulnérabilité, résilience, avantages, limites.

Abstract :
Resilience is the ability to adapt and bounce back from difficult events. In legal matters, there are several tools that can help build resilience in an organization. First, we will discuss the main legal tools for resilience such as contracts, insurance and legal risk management. We will also look at the benefits of legal resilience tools, such as an organization's ability to prepare for difficult events, protect itself from financial and legal risks, recover more quickly from unforeseen events, and improve its ability to withstand challenges. While legal resilience tools offer many benefits to businesses, they also have some limitations, including high costs, administrative complexity, long-term commitment constraints, dependency risk, and insurance coverage limitations are some of the key limitations associated with using these tools. It is therefore important for an organization to properly assess the costs and benefits of each legal tool before making a decision, as well as to put in place an effective risk management strategy to minimize potential negative impacts.

Keywords : risk, law, vulnerability, resilience, benefits, limitations.

Introduction

« *Le Maroc a mis en place une stratégie de résilience et de lutte contre les effets de la pandémie de la Covid-19, qui se compose de trois volets : sanitaire, social et économique. Cette stratégie a été initiée sous la direction de SM Le Roi Mohammed VI, et grâce à une vision anticipée, le Maroc a été l'un des premiers pays à prendre des mesures préventives et à imposer l'état d'urgence sanitaire.* », a souligné le ministre de la Santé et de la protection sociale, M. Khalid Ait Taleb, lors de son discours au Sommet Mondial de la Sécurité Sociale, organisé dans le cadre du Forum Mondial de la Sécurité Sociale (FMSS)[1].

La prolifération des discours sur la résilience peut, en partie, être attribuée à l'enthousiasme récent pour le renforcement de la race humaine contre la menace du changement climatique, ainsi qu'à l'émergence du "développement résilient au changement climatique" en tant qu'expression technique à part entière[2]. C'est dans ce contexte que la résilience des entreprises est devenue un sujet de recherche important pendant la pandémie de COVID-19[3]. Les chercheurs se sont concentrés sur les stratégies de résilience que les entreprises peuvent adopter pour surmonter les défis posés par la crise[4], tels que la perturbation de la chaîne d'approvisionnement, la réduction de la demande, la fermeture de sites de production et la nécessité de mettre en place des pratiques de travail à distance.

La résilience est un concept qui a pris de plus en plus d'importance dans le domaine de la gestion des crises et des catastrophes naturelles. Il s'agit de la capacité d'une société à se préparer, à répondre et à se rétablir des chocs qui peuvent survenir. Dans ce contexte, les outils juridiques sont de plus en plus utilisés pour renforcer la résilience des organisations et notamment, celle des entreprises.

Les dirigeants sociaux ont la responsabilité de s'assurer que leur entreprise est capable de faire

---

[1] https://www.mapexpress.ma/actualite/societe-et-regions/maroc-adopte-strategie-resilience-lutte-contre-les-effets-pandemie-m-ait-taleb/.

[2] Les agences internationales, les gouvernements, les organisations donatrices et les sociétés de conseil internationales se sont tous approprié ce terme. Voir généralement Low Emission Climate-Resilient Development Strategies : Latest Publications, UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/environmentenergy/low_emission_climateresilientdevelopment/ (plusieurs des publications énumérées illustrent l'appropriation du terme) ; THE GOV'T OF THE REPUBLIC OF S. AFR., NATIONAL CLIMATE CHANGE RESPONSE WHITE PAPER (Oct. 2011), disponible à l'adresse http://rava.qsens.net/themes/theme_emissions/111012nccr whitepaper.pdf (commençant son articulation de l'objectif national de réponse au changement climatique par les mots suivants : ") ; Climate Change Resilience, ROCKEFELLER FOUNDATION, http://www.rockefellerfoundation.org/our work/current-work/climate-changeresilience ; THE ECONOMICS OF CLIMATE ADAPTATION WORKING GROUP, SHAPING CLIMATERESILIENT DEVELOPMENT : A FRAMEWORK FOR DECISION-MAKING (2009), disponible à l'adresse http://mckinseyonsociety.com/downloads/reports/EconomicDevelopment/ECA%20%20Shaping%20Climate%20Resilent%20Development% 0%20%20Re port%20Only.pdf.

[3] Tremblaya Diane-Gabrielle. Le télétravail et le co-travail (coworking) : enjeux socio-territoriaux dans la foulée de la pandémie de COVID-19, notes d'actualité. Revue Organisations & Territoires, Vol. 29, N° 2, 2020, p. 159. ; Hidayat, M., Latief, F., Nianti, D. A., Bahasoan, S., & Widiawati, A, Factors influencing resilience of micro small and medium entrepreneur (MSME) during COVID 19 outbreak in South Sulawesi Province Indonesia, 2020.

[4] Doern, R., Williams, N., & Vorley, T.. Special issue on entrepreneurship and crises: business as usual? An introduction and review of the literature. Entrepreneurship & Regional Development, 31 (5–6), 2019, pp. 400–412.

face aux risques majeurs qui pourraient la menacer. Ces risques peuvent prendre différentes formes, tels que des catastrophes naturelles, des cyberattaques, des actes de terrorisme, des changements réglementaires ou politiques, des crises sanitaires, ou des tensions sociales.

La résilience des entreprises est donc essentielle pour garantir la sécurité et le bien-être de tous les employés, assurer la continuité des activités, et préserver la confiance des clients, des partenaires et des investisseurs. Les entreprises qui sont capables de s'adapter rapidement et efficacement aux changements et aux perturbations sont plus susceptibles de survivre et de prospérer à long terme.

La Directive Politique Présidentielle (PPD) sur la sécurité et la résilience des infrastructures critiques donne la définition générale de la résilience : "Le terme "résilience" désigne la capacité à se préparer et à s'adapter à des conditions changeantes, ainsi qu'à résister et à se remettre rapidement de perturbations"[5]. Il précise ensuite, à titre d'exemple, que "*la résilience comprend la capacité à résister et à se remettre d'attaques délibérées, d'accidents ou de menaces ou d'incidents d'origine naturelle*".

Compte tenu de cette définition générale de la résilience, le terme n'est plus lié à un certain domaine du droit, mais peut être transposé à différents domaines du droit, notamment le droit des contrats. Dans cette perspective, le terme "résilience" en droit peut être associé à l'approche du droit proactif, ce qui pourrait conduire à une utilisation plus efficace du terme dans ce contexte.

La compréhension proactive du droit est une approche qui combine la pensée juridique avec un certain nombre d'outils juridiques qui peuvent aider les entreprises à découvrir d'éventuels problèmes suffisamment tôt pour prendre des mesures afin d'éviter que le risque n'apparaisse. Parallèlement à cette compréhension proactive, le droit doit être appliqué de manière préventive avant la réalisation d'un événement générateur de crises s'agit d'une approche du droit orientée vers l'avenir.

En plus d'éviter les crises et d'autres risques, le droit proactif cherche à utiliser les outils juridiques pour créer de la valeur, renforcer les relations et gérer les risques[6]. La proactivité existe dans la sphère juridique depuis un certain temps mais, par rapport à de nombreux autres domaines juridiques, cette perspective n'a pas fait l'objet d'une recherche ou d'une pratique à grande échelle.

Dans ce contexte, le droit peut jouer un rôle clé dans la promotion de la résilience. Les outils juridiques sont en effet nombreux et variés : ils permettent d'anticiper les risques, de prévenir les crises, de gérer les situations d'urgence et de favoriser la reconstruction. Ils peuvent également être utilisés pour renforcer la résilience en réduisant les risques de dommages, en facilitant l'accès à l'information et en établissant des normes de sécurité. C'est pourquoi il est important de s'interroger sur la façon dont le droit peut contribuer à renforcer la résilience des

[5] https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/2013/02/12/presidential-policy-directive-critical-infrastructure-security-and-resil.
[6] Nordic School of Proactive Law, webside, 2014, http://www.proactivelaw.org/

entreprises.

Le présent travail a pour objectif d'analyser les outils juridiques qui contribuent à renforcer la résilience. Nous nous intéresserons aux différentes branches du droit (droit des assurances, droit privé, droit des affaires...) notamment, les techniques contractuelles pour dresser un panorama complet des outils juridiques mobilisables.

Dans ce contexte, les outils juridiques peuvent jouer un rôle important en aidant les individus et les communautés à se relever après des situations de crise ou de traumatisme. Les outils juridiques peuvent permettre de mettre en place des mécanismes de protection, de prévention et de réparation des dommages subis. Dans cette optique, il est intéressant d'étudier comment les outils juridiques peuvent favoriser la résilience, et comment ils peuvent être mis en place de manière efficace pour aider les personnes et les communautés à se remettre des crises et à se reconstruire. Cette question est cruciale dans un monde qui doit faire face à des défis majeurs tels que les changements climatiques, actes de terrorisme, catastrophes naturelles, les pandémies et les crises économiques, et qui nécessite des solutions innovantes pour y faire face.

Ceci étant, quels sont les outils juridiques qui permettent de renforcer la résilience des entreprises face aux crises, aux changements climatiques et aux autres risques, et comment ces outils peuvent-ils être utilisés pour anticiper et répondre aux défis futurs des entreprises et renforcer la résilience des entreprises face aux chocs et aux crises ?

Plus spécifiquement, la problématique pourrait se concentrer sur l'analyse des différents types d'outils juridiques (dispositifs juridiques, contrats, etc.) qui peuvent être utilisés pour renforcer la résilience. Elle pourrait également examiner comment ces outils peuvent être appliqués de manière pratique pour aider les entreprises à mieux se préparer et à faire face à des événements stressants tels que les catastrophes naturelles, les crises économiques ou les épidémies.

En outre, on pourrait également s'interroger sur les éventuelles limites ou contraintes liées à l'utilisation des outils juridiques de résilience, telles que les obstacles juridiques, économiques ou financiers qui peuvent entraver leur mise en œuvre effective.

1. Les outils juridiques de résilience : s'adapter et à rebondir face aux événements difficiles.

1.1. Les outils contractuels de résilience

Les contrats font l'objet d'une attention particulière dans le cadre de l'approche préventive/proactive du droit. Ils ne sont pas seulement considérés comme de simples documents juridiques[7]. C'est ainsi que la charge du risque juridique dont on ne peut, ou dont

[7] Magnusson Sjöberg, Cecilia, *Proactive ICT law in the Nordic Countries,* in: Haapio, Helena (ed.) *A Proactive Approach to Contracting and Law*, Turku, 2007, p.47 ; Mahler, Tobias, *The state of art of contractual risk management technologies*, in Haapio, Helena (ed.) *A Proactive Approach to Contracting and Law,* Turku, 2007, p.70

on ne veut pas, notamment pour des raisons de coût, prévenir la réalisation, peut être reportée sur le compte d'un tiers. Les mécanismes susceptibles d'être utilisés sont variés, l'entreprise peut envisager le transfert de ses risques juridiques par des instruments du droit.

Partant de ce raisonnement, les contrats sont des outils juridiques importants pour la résilience d'une entreprise, car ils établissent des engagements clairs entre les parties prenantes. Les contrats bien rédigés permettent de limiter les risques juridiques et financiers, d'encadrer les obligations et les responsabilités de chacun, et de garantir la bonne exécution des accords.

En effet, si on se met du côté de celui qui fournit une prestation, il est aussi possible de transférer un risque juridique d'inexécution ou de mauvaise exécution des obligations convenues en stipulant une clause limitative ou exonératoire de responsabilité, à travers cette disposition, la société réduit les conséquences pécuniaires de la responsabilité découlant de ses engagements contractuels et/ou, une clause qui qualifie les obligations, de faire ou de donner, soit de moyen soit de résultat et qui a pour finalité, selon le contractant, soit de réduire la responsabilité pour le débiteur de l'obligation, soit d'aggraver la responsabilité pour le créancier de l'obligation.

Par contre, si on se met du côté de celui qui est bénéficiaire d'une prestation en contrepartie d'un prix, une clause prévoyant des mesures d'exécution forcée par équivalent (le débiteur verse au créancier une somme d'argent qui correspond à la valeur de la prestation promise initialement) ou en nature (le débiteur est contraint de fournir ce à quoi il s'est engagé), soit celle qui prévoit des pénalités en cas d'inexécution par l'un des contractants de son obligation de faire ou de donner.

Cependant, l'outil contractuel de résilience le plus typique, et qui permet de résorber le choc d'un événement indépendant de la volonté des parties dans un contrat, est la clause de force majeure. Ainsi, il est possible de transférer le risque d'inexécution d'une obligation contractuelle consécutive à un événement de force majeure en stipulant une clause énumérant, de façon large, les cas de force majeure permettant à la société, si elle est débitrice d'une obligation inexécutée, d'être exonérée de ses obligation inexécutées et par conséquence, à ne pas verser des dommages et intérêts[8].

En effet, la force majeure est un concept juridique qui fait référence à un événement imprévisible (lors de la conclusion du contrat), irrésistible (c'est-à-dire l'impossibilité d'éviter les effets de cet événement) et ses effets doivent être insurmontables qui empêche l'exécution d'une obligation contractuelle. Cette notion est reconnue dans de nombreux systèmes juridiques à travers le monde, y compris au Maroc où elle est définie par l'article 269 du dahir des obligations et des contrats. Selon cette définition « *La force majeure est tout fait que l'homme ne peut prévenir, tel que les phénomènes naturels (inondations, sécheresses, orages, incendies, sauterelles), l'invasion ennemie, le fait du prince, et qui rend impossible l'exécution de l'obligation.*

N'est point considérée comme force majeure la cause qu'il était possible d'éviter, si le débiteur

[8] B. Starck, H. Roland et L. Boyer, Droit civil les obligations, Tome 2, Le contrat, 6e éd. Lexis Nexis/Litec, 1998, p. 28.

ne justifie qu'il a déployé toute diligence pour s'en prémunir. N'est pas également considérée comme force majeure la cause qui a été occasionnée par une faute précédente du débiteur. »

En plus, selon l'article 268 du dahir des obligations et des contrats « *Il n'y a lieu à aucuns dommages-intérêts lorsque le débiteur justifie que l'inexécution ou le retard proviennent d'une cause qui ne peut lui être imputée, telle que la force majeure, le cas fortuit ou la demeure du créancier.* »

Lorsqu'une situation de force majeure est reconnue, elle peut avoir des effets différents sur les obligations contractuelles des parties en fonction de sa durée et de son caractère définitif ou temporaire.

Si l'empêchement est temporaire, les parties sont simplement tenues de suspendre l'exécution de leurs obligations pour la durée de l'événement. La force majeure ne libère pas les parties de leurs obligations contractuelles, mais seulement de l'obligation de les exécuter pendant la durée de l'empêchement. En revanche, si l'empêchement est définitif, la force majeure peut donner lieu à la résolution du contrat de plein droit. Dans ce cas, les parties sont libérées de leurs obligations respectives, sauf si l'inexécution résulte d'une faute de l'une d'elles.

Enfin, il est important de noter que les parties peuvent prévoir conventionnellement les effets de la force majeure dans leur contrat, notamment en ce qui concerne les délais de notification, la suspension ou la résiliation du contrat. Cette clause de force majeure permet de préciser les situations qui pourront être considérées comme telles, ainsi que les modalités de mise en œuvre de cette clause en cas d'événement exceptionnel.

L'épidémie du Covid-19, a contraint de nombreux d'acteurs économiques marocains ou internationaux à invoquer la force majeure afin d'échapper à la non-exécution totale ou partielle de leurs obligations contractuelles et par conséquent, se soustraire à toute responsabilité à ce titre. En tout état de cause, la qualification de force majeure dépendra donc de l'appréciation souveraine des juges de fond marocains, qui devront examiner les faits de chaque espèce et les mesures prises par les parties pour faire face à l'épidémie de coronavirus.

1.2. Les assurances

Les assurances sont un autre outil juridique essentiel pour la résilience organisationnelle des entreprises. Elles permettent de se protéger contre les risques financiers et juridiques en cas d'événements imprévus. Les polices d'assurance peuvent couvrir divers risques tels que les dommages matériels, les pertes de revenus, la responsabilité civile, etc.

Lorsque les mécanismes de prévention ou de transfert du risque juridique à un tiers sont inopérant, le recours à un assureur est l'ultime moyen afin de gérer les risques résiduels. En tant que moyen de transfert de risque, l'assurance a pour finalité de prendre en charge les conséquences pécuniaires du risque en général.

Dans la pratique, les entreprises songent toujours à assurer les biens figurant à l'actif de leur bilan (immobilisations, stocks, créances…) contre certains événements tels que l'incendie, mais

aussi les explosions, les catastrophes naturelles, l'insolvabilité des débiteurs… Il s'agit d'assurances de patrimoine. Du côté passif du bilan, les entreprises songent le plus souvent à s'assurer contre une éventuelle augmentation de leurs dettes vis-à-vis des tiers, consécutive à des dommages matériels, immatériels ou corporels dont on serait rendu responsable : ce sont des assurances de responsabilité qui entrainent pour la société l'obligation, en dehors de toute faute, de réparer le préjudice causé ou le dommage du fait de son activité. Tel est le cas, par exemple, de l'assurance responsabilité du fait des produits défectueux dont le recours est nécessaire, dans le mesure où, le fabriquant, peut être responsable du défaut alors même que le produit a été fabriqué dans le respect des règles de l'art ou de normes existantes ou qu'il a fait l'objet d'une autorisation administrative[9].

En revanche, les entreprises songent plus rarement à s'assurer contre une diminution de son résultat consécutive à un événement aléatoire qui affecte sa capacité à produire des richesses ou à les commercialiser. Le contrat d'assurance qui couvre ce genre de risque s'appelle l'assurance « Pertes d'Exploitation » qui incarne parfaitement le concept de résilience. Il s'agit d'une assurance des pertes pécuniaires conçue pour compenser une entreprise pour les pertes causées par une réduction ou un arrêt total de l'activité suite à un dommage couvert par la police incendie ou bris de machine.

En effet l'assurance des risques directs permet à l'entreprise sinistrée de reconstituer son potentiel de production. Mais la reconstitution des bâtiments et matériel peuvent prendre plusieurs mois : pendant ce temps-là, la production va baisser, voire même totalement s'arrêter, et le chiffre d'affaires diminuer également. Sans doute, certaines dépenses telles qu'achats de matières premières, frais de fabrication ou de vente, se trouvent également réduites ou annulées, il en est toutefois d'autres telles que les salaires, impôts loyers, intérêts d'emprunts, amortissements etc.... qui demeurent inchangées et qui ne sauraient être diminuées ou supprimées sans compromettre l'avenir de l'entreprise.

L'objet d'un contrat Pertes d'Exploitation est donc d'indemniser l'entreprise de la part des charges fixes qui ne peut être absorbée par suite de la réduction du chiffre d'affaires, de la perte du bénéfice d'exploitation et des frais supplémentaires exposés pour la remise en activité de l'entreprise. En résumé, cette assurance est destinée à replacer l'entreprise dans la situation financière qui aurait été la sienne s'il n'y avait pas eu de sinistre.

Tout d'abord, il convient de souligner que le matériel ainsi que l'événement ou l'aléa causant une baisse d'activité de l'entreprise doivent être assurés en risque direct. Il est donc clair que le contrat perte d'exploitation ne couvre strictement que les pertes dues à des dommages qui sont garanties dans la police directe. Il faut toutefois signaler qu'il se peut que le sinistre direct ne soit pas indemnisé car inférieur à la franchise mais que la garantie de l'assureur Pertes d'Exploitation soit acquise.

Par ailleurs, il se peut que l'entreprise engage des frais supplémentaires qui sont nécessaires et judicieux et résultent de mesures prises pour éviter ou diminuer la réduction du chiffre d'affaires

[9] Article 106-8 du Dahir des Obligations et Contrats (DOC).

qui résulterait normalement du sinistre pendant la période d'indemnisation. Parmi ceux-ci sont compris les frais pour le transfert sur un matériel moins rentable, l'exécution de travaux en dehors de l'entreprise, l'achat de produits semi-finis et dans des cas particuliers également de produits finis, si de ce fait, par exemple, le marché peut être conservé, l'achat de courant extérieur en cas de défaillance de la centrale électrique propre à l'entreprise, l'utilisation de matériel ou d'installations de location, etc... Des frais peuvent être engagés pour réduire le sinistre, avec l'accord de l'assureur, c'est-à-dire les frais pour la mise en place d'équipes supplémentaires et l'exécution d'heures supplémentaires, ainsi que la passation de commandes d'urgence pour l'exécution des réparations....

Par ailleurs, la baisse d'activité est minutieusement analysée par l'assureur de façon à identifier clairement ce qui provient du sinistre et ce qui résulte d'une tendance générale. Le but est en fait d'évaluer la situation qui aurait été celle de l'entreprise en l'absence du sinistre.

Toutefois, la sinistre perte d'exploitation dépend du facteur de temps, c'est-à-dire qu'il est d'autant plus grand que l'exploitation est plus longtemps interrompue ou réduite par un sinistre dommage. Il est donc nécessaire pour l'assureur de limiter la durée de sa responsabilité pour les sinistres pertes d'exploitation. Cela est obtenu par la fixation d'une période d'indemnisation. En effet, elle représente l'intervalle de temps maximum pendant lequel l'assureur indemnise le sinistre occasionné par l'interruption de l'exploitation. La période d'indemnisation commence avec le moment auquel le dommage matériel a pu être décelé. La période d'indemnisation est fixée en règle générale à 3, 6, 9 ou 12 mois. Une période d'indemnisation supérieure à 12 mois ne peut être convenue que dans des cas exceptionnels. La règle pour le calcul de la période d'indemnisation, dans la pratique, est la durée nécessaire à la réparation ou, en cas d'un sinistre total possible à la remise en état ou le remplacement de l'objet sinistré. L'assureur prend naturellement, une prime d'assurance plus élevée pour les périodes d'indemnisation plus longues.

1.3. La gestion des risques juridiques :

La gestion des risques juridiques est une stratégie proactive qui vise à identifier, évaluer et traiter les risques juridiques. Elle implique la mise en place de politiques et de procédures pour minimiser les risques juridiques et protéger l'entreprise.

La terminologie de « risque juridique » est utilisée abondamment sans pour autant qu'elle ne soit définie. Cette notion est au carrefour entre la gestion des risques et le domaine juridique.

Une tentative de définition dans le langage courant et du vocabulaire juridique sera appréhendée à travers la notion d'entreprise.

Le risque, selon la définition du vocabulaire juridique[10], exprime un évènement dommageable dont la survenance est incertaine quant à sa réalisation ou à la date de cette réalisation ; se dit aussi bien de l'éventualité d'un tel événement en général, que l'événement spécifié dont la survenance est envisagée.

[10] Gérard Cornu, Vocabulaire juridique : Association Henri Capitant, 1ère éd., Paris : PUF, 1987.

Appliquée au juridique, la notion de risque et relativement récente au Maroc, mais la montée en puissance dans l'entreprise de la culture de risque a permis de théoriser de façon un peu plus scientifique ce que peut être le risque juridique.

En s'appuyant sur la terminologie du « risk management », un auteur a permis d'éclairer un peu mieux cette notion, définie alors comme le résultat de la rencontre – ou la jonction – d'une norme juridique et d'un événement à l'origine des conséquences mesurables[11] et préjudiciables.

Pour d'autres auteurs[12], et de façon naturelle, un risque est de nature juridique si sa source implique une norme juridique. Il doit par ailleurs être porteur d'incertitude, laquelle portera tant sur la norme elle-même (problèmes d'interprétation de la loi), que sur les faits auxquels doivent s'appliquer les textes…

Finalement, pour définir le risque juridique, c'est la définition donnée par Christophe Collard[13] qui nous paraît le mieux convenir : « *le risque juridique résulte de la conjonction d'une norme juridique et d'un événement dont peuvent résulter des conséquences par définition négatives et susceptibles d'affecter la valeur de l'entreprise et / ou remettre en cause ses objectifs. L'événement dont il est question consistera soit dans un changement de la norme entraînant une véritable incertitude juridique, soit dans une transgression volontaire ou involontaire de cette norme, par l'entreprise, ses dirigeants ou son personnel, génératrice alors de responsabilité civile, pénale ou administrative* »

La gestion des risques juridiques « *est la mise en œuvre des dispositifs d'identification, de hiérarchisation et de traitement des risques au niveau des activités par les responsables des directions, des grandes fonctions et l'ensemble des collaborateurs. Le management de chaque entité s'assure de l'application de la politique de l'entreprise en matière de maîtrise des risques liés à l'activité dont il a la charge et veille à ce que l'exposition à ces risques soit conforme à la politique de gestion des risques définie par le conseil d'administration* »[14].

La question de la gestion des risques dans l'entreprise n'est devenue un centre d'intérêt d'études que depuis quelques années. Cela est dû à la complexité de l'environnement externe de l'entreprise et ses multiples interactions (catastrophes naturelles, événements fortuits, recours des tiers…) et à son environnement interne entant qu'organisation. Pour éviter que les entreprises subissent ces risques, il est indispensable qu'elles mettent en place un dispositif qui permet de les gérer.

Les sociétés commerciales ne peuvent et ne doivent pas être impliqué dans la gestion quotidienne des risques juridiques. Les dirigeants sociaux doivent plutôt, dans le cadre de leur rôle de surveillance des risques juridiques, s'assurer que les processus de gestion des risques

[11] F. Verdun, La gestion des risques juridiques, Organisation, 2006.
[12] T.Malher, cité par F.Verdun, « Defining legal risk » in Proc. of the Conference Commercial Contracting for Strategic Advantage-Potential and Prospects : Turku University of Applied Sciences, June 2007, p.10-31.
[13] C. Collard, « Le risque juridique existe-t-il ? – Contribution à la définition du risque juridique », in les Cahiers de droit de l'entreprise, n°1, janv.-févr. 2008.
[14] Etude sur le Rôle de l'Administrateur dans la maîtrise des risques, mené en commun, par IFA, AMRAE, PricewaterhouseCoopers et Landwell, 2009, p. 22.

conçus et mis en œuvre par les dirigeants et les gestionnaires de risques sont adaptés à la stratégie du conseil d'administration et fonctionnent comme prévu, et que les mesures nécessaires sont prises pour favoriser une culture de prise de décision adaptée aux risques dans toute l'entreprise.

Par son rôle de surveillance, le conseil d'administration peut faire comprendre à la direction et aux employés de l'entreprise que la gestion des risques juridiques n'est pas une entrave à la conduite des affaires ni un simple complément au programme de conformité global de l'entreprise, mais qu'elle fait partie intégrante de la résilience, de la stratégie et du processus de création de valeur de l'entreprise.

Ceci étant, une étude marocaine a montré l'existence d'une relation fortement significative entre la gestion de risque et la résilience des PME[15]. Cette corrélation a été confirmée par plusieurs chercheurs qui ont souligné l'importance de la gestion des risques pour la résilience des entreprises. Par exemple, certains auteurs ont montré que les entreprises qui ont une gestion active des risques sont mieux préparées à faire face aux crises et sont donc plus résilientes[16]. De même, d'autres auteurs[17], ont montré que la gestion des risques peut aider les entreprises à réduire leur vulnérabilité aux risques et à améliorer leur capacité à résister aux perturbations.

Dans l'ensemble, ces travaux soulignent l'importance de la gestion des risques pour la résilience des PME, en particulier dans un contexte économique incertain et en constante évolution. Les PME qui sont capables de gérer efficacement les risques sont mieux préparées à faire face aux perturbations et sont donc plus résilientes et mieux positionnées pour faire face à la concurrence.

2. Les limites associées à l'utilisation des outils juridiques de résilience

Les outils juridiques de résilience peuvent être coûteux et complexes à mettre en place et à maintenir, en particulier pour les petites entreprises. Il convient dans les paragraphes suivants de traiter de ces limites que ça soit au niveau des outils contractuels de résilience (2.2), les assurances (2.3) ou au niveau du dispositif de gestion des risques (2.1)

2.1. La gestion des risques juridiques

La gestion des risques juridiques est devenue un élément crucial, notamment pour la réussite des PME, qui sont souvent confrontées à des ressources limitées et à un environnement concurrentiel difficile[18]. Les PME doivent donc être en mesure d'identifier les risques potentiels

[15] Tajer, A., Benyaich, S., & Rigar, S. M., La gestion des risques et la résilience des entreprises : quels effets sur les PME marocaines ? Revue des Sciences Humaines et Sociales de l'Académie du Royaume du Maroc, Vol. I, N°1, ISSN n° 2820-7254, 2022.

[16] Gatzert, N., & Martin, M. (2015). Determinants and value of enterprise risk management: empirical evidence from the literature. *Risk Management and Insurance Review*, 18, pp. 29–53.

[17] Yang, S., Ishtiaq, M., & Anwar, M. (2018). Enterprise risk management practices and firm performance, the mediating role of competitive advantage and the moderating role of financial literacy. *Journal of Risk and Financial Management*, 11(3), p. 35.

[18] Yang, S., Ishtiaq, M., & Anwar, M. (2018). Enterprise risk management practices and firm performance, the mediating role of competitive advantage and the moderating role of financial literacy. *Journal of Risk and Financial Management*, 11(3), p. 35.

auxquels elles sont confrontées et de mettre en place des mesures pour les gérer efficacement.

Cependant, l'analyse coûts-bénéfices de la mise en place d'un mécanisme formel de gestion de risques est différente pour les PME et les grandes entreprises. Les PME peuvent ne pas avoir les ressources nécessaires pour embaucher un gestionnaire de risques ou former un conseil d'administration spécialisé dans la gestion des risques. Dans ce cas, les propriétaires de l'entreprise peuvent être responsables de la gestion des risques et de la prise de décisions[19].

Cependant, même sans ressources importantes, les PME peuvent mettre en place des mécanismes de gestion des risques en adoptant des approches pratiques et en utilisant des outils simples. Par exemple, ils peuvent mettre en place un processus de gestion des risques qui implique l'identification des risques, l'évaluation de la probabilité et de l'impact de ces risques, la mise en place de mesures pour les gérer et la surveillance régulière de l'efficacité de ces mesures.

En outre, la gestion des risques peut également aider les PME à découvrir des opportunités non exploitées. En identifiant les risques potentiels, les PME peuvent également identifier les possibilités d'innovation et de croissance. Par conséquent, la gestion des risques peut être un processus utile pour aider les PME à rester compétitives et à prospérer sur le marché[20].

2.2. Les outils contractuels de résilience

Les outils contractuels peuvent aider les entreprises à développer leur résilience en leur permettant de faire face à des situations imprévues et de limiter les risques associés aux contrats. Cependant, ils ont également certaines limites. En effet, les contrats ne peuvent pas prévoir toutes les éventualités. Les changements imprévus peuvent survenir et les parties peuvent être confrontées à des situations qui ne sont pas couvertes par le contrat. Dans ces cas, les parties doivent trouver des solutions alternatives pour faire face à la situation, cela veut dire que les outils contractuels de résilience dépendent de la coopération des parties impliquées. Si l'une des parties ne coopère pas ou ne remplit pas ses obligations, la résilience peut être compromise.

Financièrement, les outils contractuels de résilience peuvent être coûteux à mettre en place. Les parties doivent souvent engager des frais pour évaluer les risques et les options de résilience, ce qui peut être prohibitif pour les petites entreprises ou les contrats de faible valeur. Les outils contractuels de résilience peuvent également être difficiles à mettre en œuvre en pratique. Par exemple, la renégociation des termes d'un contrat peut prendre du temps et nécessiter une coordination complexe entre les parties.

Par ailleurs, les lois et les règlements peuvent limiter les stipulations contractuelles disponibles pour les entreprises en matière de résilience. Par exemple, certaines lois peuvent limiter la capacité des entreprises à renégocier les termes d'un contrat en cas de circonstances imprévues

[19] Watt, J. (2007). Strategic risk management for small businesses. In: Reuvid, J. (ed.). *Managing business risk 2nd edition—a practical guide to protecting your business*. London—Philadelphia: Kogan Page.

[20] Rehman, A. U., & Anwar, M. (2019). Mediating role of enterprise risk management practices between business strategy and SME performance. *Small Enterprise Research*, 26, pp. 207–227. https://doi.org/101,080/13215906.2019.1624385.

(catastrophes naturelles, épidémies, terrorisme…). Il pourrait être envisagé, dans un contexte spécifique ou d'urgence, que le législateur marocain adopte une loi modifiant des dispositions relatives aux événements de force majeure pouvant causer une suspension ou un arrêt de l'activité de l'entreprise soit en supprimant des événements soit en les atténuants.

Il en est aussi, de la qualification de force majeure qui est généralement laissée à l'appréciation des juges du fond dans la plupart des systèmes juridiques, y compris au Maroc. Les tribunaux doivent évaluer si les circonstances particulières de chaque affaire satisfont aux critères juridiques d'une force majeure et déterminer si la partie affectée a rempli son obligation de prendre des mesures raisonnables pour atténuer les effets de l'événement sur l'exécution du contrat.

Dans cette appréciation, les juges prendront en compte les circonstances factuelles et les dispositions du contrat pour évaluer si les parties ont agi de bonne foi et ont pris toutes les mesures possibles pour éviter les effets négatifs sur l'exécution du contrat. Les mesures alternatives telles que l'utilisation de sources d'approvisionnement alternatives, la production dans d'autres sites ou la renégociation des termes du contrat seront également examinées pour évaluer la bonne foi des parties.

En somme, la qualification de force majeure est un concept complexe et sa détermination dépendra des circonstances spécifiques de chaque cas. Les parties doivent être conscientes que la qualification de force majeure ne sera pas automatique et que les juges auront le dernier mot sur la question.

Dans l'ensemble, les outils contractuels peuvent aider les entreprises à développer leur résilience, mais ils ont également des limites. Il est important de considérer ces limites lors de la mise en place de stratégies de résilience contractuelle et d'explorer d'autres options en parallèle pour garantir une protection maximale. Les entreprises doivent être conscientes des risques et des incertitudes associées aux contrats, et être prêtes à adopter des stratégies de résilience flexibles pour faire face aux situations imprévues.

Mise à part les limitations relatives à l'aspect contractuel, nous aborderons dans le paragraphe suivant, une autre catégorie de limitations de garanties, celle relative aux couvertures d'assurance.

2.1.3. Les assurances

Les assurances peuvent être utilisées comme un outil de résilience, mais elles peuvent également avoir des limites. Les assureurs peuvent exclure certains événements de leurs polices d'assurance, ou les primes peuvent être trop élevées pour être abordables. En effet, il faut souligner que dans tous les contrats d'assurance, ne couvrent jamais totalement le risque. En effet, le contrat d'assurance contient des limitations de garantie contractuelles/légales, techniques et financières qu'il convient de les exposer dans les paragraphes suivants.

Concernant les limitations contractuelles et légales dites « les exclusions », il convient de préciser que le sens du terme « exclusion », a été défini par le glossaire du Code des assurances

marocain[21] comme étant : « un événement ou état d'une personne non couvert, étant exclu de la garantie. ». Cette limitation de garantie est d'abord édictée par la notion de risque. Les faits intentionnels ne peuvent en aucun cas, être couverts, parce qu'ils enlèvent à l'assurance son caractère aléatoire. En effet, on ne peut envisager une opération d'assurance, quand l'événement générateur du risque de responsabilité a été provoqué intentionnelles et volontairement par le dirigeant social assuré ; en dehors de tout facteur aléatoire.

Par ailleurs, en règle générale, l'exclusion de garantie doit satisfaire à plusieurs conditions définies par l'article 14 du code des assurances « *Sous réserve des dispositions spéciales prévues pour les assurances de responsabilité, les clauses des contrats édictant des nullités prévues par le présent livre, des déchéances, des exclusions ou des cas de non assurance ne sont valables que si elles sont mentionnées en caractères très apparents. » et par l'article 17 qui dispose « Les pertes et les dommages occasionnés par des cas fortuits ou causés par la faute de l'assuré sont à la charge de l'assureur, sauf exclusion formelle et limitée contenue dans le contrat.* ».

Il résulte des dispositions des articles ci-dessus cités que, l'exclusion doit être, en premier lieu, écrite en caractères très **apparents**. Elle doit être **formelle**, c'est-à-dire écrite de façon explicite et précise, et elle doit être exempte d'équivoque et d'ambiguïté. L'exclusion doit aussi être **limitée,** en ce sens, qu'elle ne doit pas vider la garantie d'assurance de sa substance et que sa portée soit nettement délimitée.

Pour ce qui est des exclusions financières dites « la franchise », et de manière générale, entant que limitation de garantie, la franchise est une part du dommage ou des parts de dommages laissés à la charge de l'assuré où l'assureur ne couvre pas les dommages inférieurs à une somme déterminée ou inférieurs à une certaine fraction de la somme assurée. L'objectif poursuivi à travers l'instauration de cette clause, c'est d'exclure de la garantie les sinistres de faible importance qui, étant donné leur fréquence, alourdissent, par leur accumulation, les charges de l'assureur et dont, au surplus, les frais d'évaluation du risque seraient disproportionnés par rapport aux indemnités dues en cas de sinistre. C'est ainsi que, le mécanisme de la franchise a été mis en place par les assureurs pour des raisons techniques, financières et de bonne gestion de la mutualité, en excluant donc les petits sinistres, on améliore le risque et l'on évite l'augmentation trop sensible de la prime pour cause de sinistralité importante, elle constitue également un élément d'établissement des statistiques et, par conséquence, de détermination de la prime d'assurance à payer par l'assuré.

Dans le cas normal, communément connu par la franchise simple, les assureurs ne couvrent pas les dommages inférieurs à la franchise, par contre, ceux qui dépassent la limite fixée sont intégralement garantis. Dans ce cas de figure, l'assureur ne réalise pas sur tous les sinistres une déduction égale au montant de la franchise en cas de sinistres importants, mais simplement d'écarter les petits sinistres.

Cependant, certains assurés, en cas de sinistre peu important, ont tendance à déclarer des

[21] Dahir n° 1-02-238 du 25 rejeb 1423 (3 octobre 2002) portant promulgation de la loi n° 17-99 portant code des assurances.

montant de dommages importants afin de recevoir une indemnité d'assurance intégrale, cette pratique a poussé les assureurs, à prendre des dispositions en prévoyant parfois le système de franchise absolue, qui est déduite quel que soit le montant du dommage subis par l'assuré.

Enfin, concernant les limitations techniques relatives aux politiques de souscription des contrats d'assurance, l'assureur, avant de couvrir un risque, une tarification d'assurance doit être effectuée. En effet, chaque compagnie d'assurance dispose de sa propre politique et guides de souscription et de sa tarification qui lui ait propre. La tarification a pour objet essentiel de permettre à l'assureur de calculer les taux de prime, autrement dit, à évaluer le risque de réalisation d'un événement pouvant causer un sinistre pour l'entreprise et à lui donner un taux, appliqué aux capitaux assurés, ce taux générera une prime d'assurance qui va être payée par la société souscriptrice. Le taux est généralement calculé à partir de la fréquence et de l'intensité du risque, ce taux est le reflet de la dangerosité du risque.

Par ailleurs, concernant les plafonds ou montants de garantie, ils sont soit fixés par l'assureur en fonction de la taille de la structure de la société souscriptrice (petites, moyennes ou grandes entreprises ou industries), notamment pour les assurances pertes d'exploitation, soit fixés par l'entreprise/assurée concernant les assurances incendie et risques divers. Ces montants constituent le maximum de l'indemnité auquel est tenu l'assureur pour tous sinistres et/ou frais de défense entrant dans le cadre des garanties du contrat d'assurance.

A ce stade d'analyse, il résulte que la protection offerte par les assurances n'est jamais complète, ce qui nous permet de déduire que la mise en place de ce contrat d'assurance nécessite une bonne négociation entre l'assureur et l'entreprise souscriptrice afin de fixer des montants de garantie suffisants pour couvrir financièrement les risques, cette négociation est déterminée eu égard à l'activité de la société, sa situation financière… Il y a là place à la négociation afin de faire de cette assurance une garantie sur mesure. Certainement, cela a un coût, qui est proportionnel aux garanties accordées par l'assureur, à suivre ce raisonnement, c'est l'utilité même de l'assurance qui sera réduite et, avec elle, la protection offerte aux entreprises.

Conclusion

L'évaluation des coûts et des avantages de chaque outil juridique est une étape importante pour minimiser les impacts négatifs potentiels. Les décideurs doivent prendre en compte les coûts directs et indirects, ainsi que les avantages attendus de chaque outil juridique avant de prendre une décision. Les coûts directs comprennent les coûts associés à la mise en œuvre de l'outil juridique, tandis que les coûts indirects comprennent les coûts associés aux impacts négatifs potentiels.

Bibliographie

Agences internationales, gouvernements, organisations donatrices et sociétés de conseil internationales. (s. d.). Low Emission Climate-Resilient Development Strategies: Latest Publications. United Nations Development Programme. http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/environmentenergy/low_emission_climateresilientdevelopment/ ; Gouvernement de la République d'Afrique du Sud. (2011). National Climate Change Response White Paper. http://rava.qsens.net/themes/theme_emissions/111012nccr whitepaper.pdf; Rockefeller Foundation. (s. d.). Climate Change Resilience. http://www.rockefellerfoundation.org/our-work/current-work/climate-changeresilience; The Economics of Climate Adaptation Working Group. (2009). Shaping Climate-Resilient Development: A Framework for Decision-Making. http://mckinseyonsociety.com/downloads/reports/EconomicDevelopmnt/ECA%20%20Shaping%20Climate%20Resilent%20Development% 0%20%20Re port%20Only.pdf

Article 106-8 du Dahir des Obligations et Contrats (DOC).

Collard, C. (2008). Le risque juridique existe-t-il ? – Contribution à la définition du risque juridique. Les Cahiers de droit de l'entreprise, 1.

Cornu, G. (1987). Vocabulaire juridique. Association Henri Capitant.

Doern, R., Williams, N., & Vorley, T. (2019). Special issue on entrepreneurship and crises: business as usual? An introduction and review of the literature. Entrepreneurship & Regional Development, 31(5–6), 400–412.

Gatzert, N., & Martin, M. (2015). Determinants and value of enterprise risk management: empirical evidence from the literature. Risk Management and Insurance Review, 18, 29–53. https://doi.org/10.1111/rmir.12038

IFA, AMRAE, PricewaterhouseCoopers, & Landwell. (2009). Etude sur le Rôle de l'Administrateur dans la maîtrise des risques. Paris: PricewaterhouseCoopers, p. 22.

Magnusson Sjöberg, C. (2007). Proactive ICT law in the Nordic Countries. In H. Haapio (Ed.), A Proactive Approach to Contracting and Law (p. 47). Turku ; Mahler, T. (2007). The state of art of contractual risk management technologies. In H. Haapio (Ed.), A Proactive Approach to Contracting and Law (p. 70). Turku.

Malher, T., cité par Verdun, F. (2007). Defining legal risk. In H. Haapio (Ed.), Proc. of the Conference Commercial Contracting for Strategic Advantage-Pot, 10-31.

Map Express. (2021, avril 2). Maroc : adoption d'une stratégie de résilience pour lutter contre les effets de la pandémie (M. Ait Taleb). Consulté le 29 mars 2023, depuis

https://www.mapexpress.ma/actualite/societe-et-regions/maroc-adopte-strategie-resilience-lutte-contre-les-effets-pandemie-m-ait-taleb/

Maroc. (2002). Dahir n° 1-02-238 du 25 rejeb 1423 (3 octobre 2002) portant promulgation de la loi n° 17-99 portant code des assurances. Rabat : Bulletin Officiel.

Nordic School of Proactive Law. (2014). http://www.proactivelaw.org/

Rehman, A. U., & Anwar, M. (2019). Mediating role of enterprise risk management practices between business strategy and SME performance. Small Enterprise Research, 26, 207–227. https://doi.org/10.1080/13215906.2019.1624385

Starck, B., Roland, H., & Boyer, L. (1998). Droit civil les obligations, Tome 2, Le contrat (6e éd.). Lexis Nexis/Litec, 28.

Tajer, A., Benyaich, S., & Rigar, S. M. (2022). La gestion des risques et la résilience des entreprises : quels effets sur les PME marocaines ? Revue des Sciences Humaines et Sociales de l'Académie du Royaume du Maroc, Vol. I, N°1, ISSN n° 2820-7254.

The White House. (2013). Presidential Policy Directive/Critical Infrastructure Security and Resilience.https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/2013/02/12/presidential-policy-directive-critical-infrastructure-security-and-resil

Tremblay, D.-G. (2020). Le télétravail et le co-travail (coworking): enjeux socio-territoriaux dans la foulée de la pandémie de COVID-19, notes d'actualité. Revue Organisations & Territoires, 29(2), 159 ; Hidayat, M., Latief, F., Nianti, D. A., Bahasoan, S., & Widiawati, A. (2020). Factors influencing resilience of micro small and medium entrepreneur (MSME) during COVID 19 outbreak in South Sulawesi Province Indonesia.

Verdun, F. (2006). La gestion des risques juridiques. Organisation.

Watt, J. (2007). Strategic risk management for small businesses. In: Reuvid, J. (ed.). Managing business risk 2nd edition—a practical guide to protecting your business. London—Philadelphia: Kogan Page.

Yang, S., Ishtiaq, M., & Anwar, M. (2018). Enterprise risk management practices and firm performance, the mediating role of competitive advantage and the moderating role of financial literacy. Journal of Risk and Financial Management, 11(3), 35. https://doi.org/10.3390/jrfm11030035

Le droit et la résilience d'entreprise au Maroc.

Professeure Asmae BOUKHIMA

Enseignante chercheuse
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales- Ain sebaa
Université Hassan II- Casablanca-Maroc
Laboratoire de recherches en management, information et gouvernance (LARMIG)
E-mail : sntex@hotmail.fr

Tahar KHALLOUKI

Doctorant
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales-Ain sebaa
Université Hassan II-Maroc
Laboratoire de recherche en management, information et gouvernance(LARMIG)
E-mail : zenata.taha@gmail.com

Le Droit et la résilience d'entreprise au Maroc

Résumé

La résilience de l'entreprise est définie comme étant la capacité de celle-ci de dépasser ses périodes de crises et de rebondir. Cette capacité de rebondissement est, en fait, impactée par l'imbrication de nombreux facteurs d'échec et/ ou de succès. Certains de ces facteurs sont inhérents à la qualité du management employé et de l'importance de ses moyens, d'autres à celle de l'environnement d'affaires régnant dans le pays. De nos jours, il semble que la question de la résilience d'entreprise tend à retenir l'attention de nombreux théoriciens en management qui se sont attelés à l'élaboration de nombreuses recommandations pour mettre au service de l'entreprise les moyens de sa résilience. Ces recommandations s'accordent de reconnaitre que la résilience d'entreprise est une œuvre qui se construit au moyen d'un ensemble diversifié de moyens et procédés dont les outils juridiques n'en constituent qu'un sous ensemble plus ou moins déterminant. La résilience exige, en fait, un dosage harmonieux de moyens et d'outils de natures différentes ; le défaut de l'un d'entre eux réduit la capacité de résistance de l'entreprise face à ses difficultés éventuelles et l'empêche ainsi de renaitre dans de meilleures conditions. Le droit et ses outils sont certes nécessaires mais à eux seuls, ils sont insuffisants ; ils doivent être combinés à d'autres outils émanant du management et de l'environnement d'affaires sévissant pour donner à l'entreprise plus de résilience.

Mots clés : Résilience, entreprise, difficulté, rebondissement, droit.

Abstract

In entrepreneurship, resilience is defined as the ability of a company to overcome periods of crisis and bounce back. This ability to bounce back is in fact impacted positively or negatively by the interweaving of many factors. Some are inherent to the quality of the management and the importance of its resources, others to the business environment prevailing in the country.

Nowadays, it seems that the issue of business resilience tends to attract the attention of many management specialists. They have developed a number of recommendations to help companies become more resilient. Despite their diversity, these recommendations all agree that corporate resilience is a work in progress, built by means of a diverse set of tools, of which legal tools are only a more or less decisive sub-set.

Business resilience requires a harmonious mix of resources (economic, financial, legal, etc.). The lack of one of these elements weakens the company's resistance and reduces its capacity to bounce back from a crisis. Legal tools are necessary but not sufficient, they need to be joined with other tools emanating from management and the prevailing business environment, both of which certainly make the company a resilient entity.

Key words: Resilience, company, difficulty, rebound, law.

Introduction :

Depuis l'avènement de l'économie politique classique, l'entreprise a été érigée en tant qu'un facteur quasi exclusif de la création de la richesse et de sa répartition entre divers partenaires. Elle est censée servir le bien- être de l'homme en mettant à sa disposition les biens et services dont il a besoin (fonction de production) et les moyens financiers pour se les procurer (fonction de répartition). Des auteurs, à l'image de David Ricardo et Adam Smith, ont ainsi vanté les mérites de cette entreprise et insisté sur l'obligation de lui aménager un environnement entrepreneurial favorable à l'exercice de son activité. Leur « laisser faire, laisser passer » est très significatif à cet égard. Depuis lors, il y'a eu succession de nombreuses théories de management, chacune d'entre elles tente de recenser et d'expliquer les principaux facteurs susceptibles d'impacter l'évolution de l'entreprise privée aussi bien en période de prospérité qu'en période de récession. Certaines de ces théories se sont attachées à la définition des conditions devant permettre à cette entreprise de croitre et de renforcer sa solidité en termes de compétitivité et de rentabilité, d'autres à la conception d'outils appropriés devant lui permettre de se prémunir contre les risques inhérents à la mouvance de l'environnement entrepreneurial. A ce dernier niveau, l'objectif escompté consiste en la mise en place d'une thérapie susceptible de renforcer la capacité de l'entreprise de faire face aux risques qui tendent à se proliférer et mettre en péril l'avenir d'une large proportion d'entreprise notamment de PME. La référence aux statistiques officielles relatives à la liquidation judiciaire des entreprises corrobore un tel constat. En effet, l'ampleur du phénomène semble avoir atteint un niveau inquiétant et rien ne laisse présager son recul dans un proche avenir. Une telle inquiétude trouve son fondement dans l'importance des pertes que peut générer la disparition d'une entreprise en termes d'emploi et de contribution aux finances de l'Etat via la variable fiscale. Il n'est donc pas étonnant de constater que, partout dans le monde, le législateur se penche sur le renforcement de la solidité de l'entreprise privée et sur le soutien de celle en difficulté de manière à lui permettre un rebondissement au moindre coût possible. Il s'agit, en effet, de mettre à sa disposition les moyens juridiques et les procédures judiciaires susceptibles de lui permettre non seulement de retourner à l'état normal mais également de prétendre à la réalisation de performances meilleures. Théoriquement, il parait que l'entreprise privée contemporaine a de quoi renforcer sa résilience. Elle peut ainsi se servir des lois promulguées et user de leurs procédures pour prévenir ses difficultés ou du moins en réduire l'intensité de manière à pouvoir les résoudre dans de meilleures conditions. A vrai dire, le présent papier se propose de répondre à la question de savoir dans quelles conditions le droit peut servir la résilience de l'entreprise et de voir si à lui seul il est possible d'entretenir une entreprise vraiment résiliente. La réponse à ces interrogations exige, nous emble t- il, d'essayer de cerner le domaine d'action de la résilience d'une part (I) et d'apprécier en quoi le droit peut contribuer à l'avènement d'une nouvelle génération d'entreprises résilientes ; capables de défier les contraintes de la vie entrepreneuriale d'autre part (II).

I- Le domaine d'action de la résilience

Incontestablement, la mouvance de l'environnement général génère de nombreux risques qui se prolifèrent à un rythme effréné et tendent à se propager dans toutes les directions et à tous les niveaux. Ils menacent la quasi-totalité des acteurs abstraction faite de leur nature, de leurs moyens et de leur rôle ; aucune personne physique ou morale, aucune organisation, aucune

collectivité locale, régionale ou nationale ne peut s'en échapper. Leur ampleur a atteint un niveau inquiétant et suscite dès lors l'engouement d'une large proportion de chercheurs relevant de divers domaines, l'objectif étant le renforcement de la résilience des acteurs précités face aux dangers qui les guettent et l'amélioration de leur capacité de se relever après épreuves difficiles. Ils se penchent sur l'étude des conditions à aménager et les modalités à suivre en vue de réussir une prévention judicieuse contre une menace ou un risque éventuel ou encore un traitement efficace d'un malheur vécu, d'un traumatisme subi ou d'une crise confrontée…, autant de situations désagréables génératrices de souffrance psychologique, économique, financière ou autre. Leur résolution est loin d'être évidente ; elle exige volonté, détermination, compétence, moyens et méthodologie en fonction de la nature et de l'intensité du désagrément vécu. De nombreuses recherches théoriques ont mis l'accent sur la notion de résilience en tant qu'issue pouvant permettre à la victime d'une dégradation donnée de se rétablir et rebondir à nouveau. Elles ont élaboré de nombreuses conclusions, certaines d'entre elles portent sur la définition de la résilience, la conception de son évaluation et la délimitation de ses moyens, d'autres tentent l'extension de la notion à d'autres domaines de l'activité humaine. Désormais, il est permis de parler de la résilience en matière sociale, psychologique, entrepreneuriale, économique, financière, sanitaire …

1. Définition de la résilience

En fait, la notion de résilience relève du domaine de la physique ; elle désigne le retour à l'état normal initial d'un élément déformé, étudie la résistance d'un métal à un choc donné et apprécie la résistance des matériaux à la pression[1]. Il s'agit plus précisément d'étudier la sensibilité d'un matériau donné à une pression quelconque de manière à pouvoir déterminer les raisons de sa déformation et les moyens à mettre en œuvre soit pour le protéger soit pour le réparer.

Partant de l'expérimentation physique ainsi observée, de nombreux chercheurs ont pris l'initiative de transposer la notion de transparence à d'autres domaine de la vie humaine. En fait, ce n'est qu'à partir de 1990 aux USA que la notion de résilience est devenue très à la mode dans les milieux de la psychologie, de l'économie, de l'entrepreneuriat…. Elle n'a été reprise en Europe qu'après avoir réussi son insertion dans la sphère de la recherche scientifique américaine[2]. De nos jours, l'usage de la notion est devenue d'un usage courant et s'est imposée en tant qu'un concept clé qui facilite l'assimilation et le transfert du savoir. Sa signification lui facilite une insertion terminologique dans de nombreuses disciplines de la connaissance scientifique et donc une contribution certaine à l'amélioration de leurs méthodes d'analyses et donc à l'affinement de leurs conclusions en terme de pertinence et de précision.

1.1- La résilience en psychologie

En matière de psychologie, la résilience est définie comme étant la capacité d'un individu choqué à un moment donné de son existence, de mettre en jeu des mécanismes adaptatifs lui permettant non seulement de tenir le coup mais également de rebondir en tirant profit de son expérience malheureuse. Il s'agit d'un phénomène psychologique qui consiste pour la personne

---

[1] - G. COSNUAU, « La résilience : rebondir après épreuve », Centre du Mouvement Créatif, 31 Mars2007, p.5. Voir https:// www.yougapourtous.ca

[2] - B. CYRULNIK est le premier chercheur ayant importé la notion de résilience en France. Il était neurologue, psychiatre, éthologue et psychanalyste français. Il était connu pour avoir développé le concept de résilience

concernée à prendre connaissance du traumatisme vécu pour ne plus vivre dans la dépression et les effets nuisibles qu'il peut générer. De l'avis de Boris Cyrulnik, la résilience dépasse le cadre d'une guérison ou d'une résistance, elle est plutôt la recherche d'une adaptation constante qui peut déboucher sur l'accomplissement d'une vie meilleure

1.2- La résilience en sociologie

En matière de sociologie, la résilience se propose de vérifier la cohésion sociale d'un groupement de personnes, prenant la forme d'une collectivité ou d'une population donnée, et de déterminer sa capacité de se prémunir contre les risques de son instabilité ou division ou encore de les surmonter en cas de leur survenance. Il s'agit plus exactement d'étudier les moyens à mettre en œuvre pour permettre aux responsables de la collectivité étudiée de renforcer la solidité de celle-ci, de la protéger ou encore de la réinventer. En effet, si par malheur, la cohésion de la collectivité a été perturbée pour une raison quelconque, la résilience serait alors la capacité de cette collectivité de recouvrer son équilibre perdu suite au choc subi ; prenant la forme d'une crise économique, politique, sanitaire, d'une catastrophe naturelle ou de toute autre situation désagréable.

1.3- La résilience en entrepreneuriat

En matière d'entrepreneuriat, la résilience est la capacité de l'entreprise de résoudre ses difficultés et de rebondir. L'appréciation d'une telle capacité revêt dès lors une importance capitale dans la mesure où elle permet de se prononcer sur l'avenir de la structure en souffrance. L'analyse de ses forces et de ses faiblesses au moyen d'un diagnostic fiable conduit tout acteur intéressé à se faire un idée sur les perspectives futures de la structure concernée et partant sur son aptitude non seulement à retrouver son équilibre mais également à se procurer les opportunités de sa croissance future. L'importance d'une telle analyse trouve son fondement dans une double optique. Elle permet d'abord d'évaluer la capacité de l'entreprise étudiée d'anéantir ses difficultés éventuelles et invite ensuite le dirigeant social à introduire les correctifs nécessaires en cas de besoin, le but étant de renforcer la capacité de résistance de cette entreprise. Cela implique que la résilience de l'entreprise est un projet qui se construit[3]. La réalité a maintes fois prouvé que seules les entreprises dotées d'un management de qualité ont les moyens de leur protection face à la turbulence de l'environnement entrepreneurial régnant. Les entreprises, mal ou insuffisamment préparées, échouent généralement dans leur manœuvre de sauvegarde ; souvent, elles souffrent énormément pour pouvoir s'extirper de leurs difficultés ou du moins réduire leur intensité. Le taux de leur disparition dépasse souvent 98% des cas traités[4], ce qui génère d'importantes conséquences néfastes pour le quadruplet classique : actionnaires, créanciers, salariés et fisc

Quoi qu'il en soit, la résilience d'une entité donnée, ayant le statut d'une personne physique ou morale, d'une organisation, d'un pays ou autres, se propose de mettre en lumière la capacité de celle-ci de surmonter ses difficultés pouvant prendre diverses formes et natures. Leur résolution est certainement loin d'être fortuite ; elle nécessite la réunion d'un ensemble de conditions dont l'exigibilité est fonction de la nature de la déception vécue et de son intensité. Ces conditions tiennent aussi bien à la victime elle-même, quelle que soit sa forme ou sa nature,

[3] -*M.T. SAPORTA, « Management des organisations », éd. Nouvelles Horizons, 1992, pp.12à 16*
[4] -*INFORISK, « Les défaillances au Maroc en 2021 », voir https:// www.inforisk.ma*

qu'à la qualité de l'environnement dans lequel elle est censée agir ou réagir. Cela prouve avec clarté qu'en présence d'une victime faible ; dépourvue de moyens de résistance et opérant dans un environnement hostile, il serait difficile d'être optimiste quant à sa capacité de recouvrer sa santé psychologique, financière, économique et toute autre valeur perdue. La faiblesse de la résilience est un indicateur d'un futur sombre qui ne peut être évité qu'au prix d'un effort soutenu en matière de correction et de préparation engagé selon une méthodologie fiable permettant la définition de la responsabilité individuelle ou collective de tous les intervenants dans le processus de résilience. A cet égard, diverses conclusions managériales recommandent la mise en place d'un mécanisme rigoureux en matière de contrôle et d'évaluation[5] permettant l'introduction des correctifs nécessaires à chaque fois que cela s'avère nécessaire de manière à constamment améliorer la résilience de l'entité étudiée

2- L'évaluation de la résilience

L'une des questions principales portant sur la résilience et ses vertus, a trait à son évaluation c'est-à-dire la détermination des échelles permettant de juger la résilience d'une entité donnée de manière à pouvoir lui attribuer une qualification quelconque. En d'autres termes, il s'agit de répondre à la question de savoir comment et suivant quelle méthode on doit évaluer le degré de résilience d'une entité donnée de façon à pouvoir la qualifier d'importante, moins importante ou faible. A ce niveau, différentes définitions institutionnelles préconisent l'adoption d'une évaluation à plusieurs échelles depuis une personne jusqu'à un pays en passant par le ménage, l'entreprise, la communauté, la région ou autres. Néanmoins, une telle évaluation s'avère beaucoup plus compliquée du moment qu'elle doit apprécier un ensemble de facteurs imbriqués à l'image d'une poupée russe qui, dans un sens ou dans un autre, influencent la résilience de l'entité analysée et conditionnent dès lors sa portée. Une telle imbrication rend bien évidemment compliquée la mission assignée à l'évaluateur. Celui-ci, dès lors, doit être en mesure de recenser les facteurs influents, de les classer selon un ordre d'importance donné et d'estimer la contribution de chacun de ces facteurs dans l'état final de la résilience étudiée. En matière d'entrepreneuriat, L'analyste ne doit pas perdre de vue que la résilience d'entreprise est fonction directe d'un certain nombre d'éléments qui lui sont aussi bien intrinsèques qu'extrinsèques. Au premier niveau, il s'agit d'apprécier le poids économique de celle-ci, son secteur d'activité, ses forces et faiblesses et tout autre élément qui pourra lui être imputé. Au second, il convient d'examiner l'impact des diverses composantes de l'environnement dans lequel l'entité vit, exerce ses activités et se fixe ses objectifs dont la réalisation ne dépend pas de sa seule volonté. Elle est aussi tributaire d'autres facteurs sur lesquels l'entité n'a pas ou n'a que peu d'emprise. Leur maitrise lui échappe totalement ou, dans les meilleurs cas, partiellement. A vrai dire, l'évaluation de la résilience d'une entité donnée est un travail fastidieux qui nécessite plus de raisonnement et de logique suivant une méthodologie rigoureuse, l'objectif étant de parvenir à des conclusions moins discutables. Ces conclusions sont en fait le produit d'une juxtaposition de deux jugements, l'un relatif aux caractéristiques propres à l'entité analysée[6], l'autre aux

[5] - *R.D. HISRICH et M.P. PETERS, « ENTREPRENEURSHIP », éd. Nouvelles Horizons, 1991, pp.438 à441*

[6] *-CYNTHIA, « Huit clés pour renforcer la résilience de son entreprise : les leçons apprises des experts du Forum Santé, Qualité de Vie au Travail (QVT), 16/11/2021. Voir https:// blog.goalmap.ma*

caractéristiques inhérentes à l'environnement de son évolution[7]. La tâche de l'évaluateur ne semble pas être un exercice facile, elle exige la collecte de données pertinentes portant aussi bien sur l'entité étudiée que sur son environnement et leur analyse suivant une méthodologie fiable. A ce sujet, de nombreuses études théoriques et pratiques recommandent l'adoption d'une approche systémique pour mettre en évidence l'imbrication des facteurs ayant façonné la résilience d'une entité donnée. Cette approche se propose d'analyser la contribution approximative de chacun des facteurs recensés à faire de celle-ci une entité plus ou moins résiliente. Ce n'est, en effet, que de cette façon qu'elle serait possible d'attribuer à la résilience de l'entreprise analysée un certain degré d'importance. Dans l'hypothèse d'une insuffisance de résilience, le responsable de l'entité concernée a la charge de se procurer les moyens nécessaires pour procéder aux améliorations qui s'imposent avant qu'il ne soit trop tard. Il n'est pas, en effet, inutile de rappeler à ce niveau qu'une action préventive ou curative introduite tardivement serait dépourvue de tout intérêt pratique. En effet, une bonne correction du dysfonctionnement détecté permet certainement à l'entité concernée de renforcer sa résilience de manière à pouvoir non seulement se rétablir d'un malaise vécu mais également progresser c'est-à-dire convertir une menace en une opportunité de réussite. Néanmoins, cela ne peut devenir réalité que si l'entité en question ait la possibilité de se procurer les moyens de sa résilience et de pouvoir les utiliser à bon escient.

3- Les moyens de la résilience

Conçu en tant qu'un processus dynamique, la construction et l'entretien d'une résilience exige de l'entité concernée d'être en permanence sur ses gardes, étant donné que les facteurs qui l'influencent sont en perpétuel mouvement[8]. Seul, en effet, l'identification de ces facteurs et leur maitrise permet de procurer à cette entité un maximum de résilience et de protection notamment dans un paysage où les risques, les dangers et les difficultés tendent à envahir tous les domaines de l'activité humaine. En effet, en présence d'une résilience suffisante, l'entité concernée sera en mesure de faire face aux effets nuisibles générés par une récession économique, une crise financière, une pandémie sanitaire ou autres et de les digérer dans de meilleures conditions. Dès lors, l'amélioration en continue de cette résilience devient une nécessité impérieuse. Néanmoins cette amélioration ne se fait pas de manière fortuite, elle exige le recensement des risques et dangers éventuels et la conception de moyens appropriés permettant leur prévention ou du moins la réduction de leurs effets en cas de leur survenance. A ce niveau, l'analyste doit se poser une question à propos de la manière à adopter pour parvenir à initier et maintenir une trajectoire de résilience. La réponse à un tel souci suppose, selon de nombreux chercheurs, la mise en application d'un certain nombre d'enseignements et de conclusions qui constituent le dénominateur commun d'un nombre important d'études et de recherches élaborées en relation avec le sujet du présent papier. A ce sujet, trois enseignements semblent avoir plus d'écho favorable auprès d'une large communauté de chercheurs, chacun

---

[7] - N. IBNABDELJALIL, « Environnement de l'entreprise marocaine, réflexion sur l'état actuel de la situation », Revue marocaine de droit et d'économie de développement n°39, pp.75 à 99

[8] - C.R. DUFORT, « La gestion de la crise, un enjeu stratégique pour les organisations », éd. De Boek, décembre 2OOO.

d'entre eux a son domaine de prédilection et ses propres mobiles et préoccupations. Les enseignements ainsi validés ont trait à l'importance de la capacité d'adaptation de l'entité concernée face aux perturbations subies, de la nature plus ou moins contraignante de l'environnement devant conditionner son évolution et de la détermination d'un éventail d'alternatives potentielles. Il s'agit, en fait, de l'identification des moyens psychologiques, sociologiques, économiques, juridiques… qui influent conjointement sur la résilience propre à une entité particulière quelconque. Ils façonnent sa capacité d'action et de réaction soit dans le sens d'une amélioration soit dans celui d'une dégradation. Leur maitrise donne plus de force à l'entité concernée et partant lui facilite une traversée moins onéreuse d'une période difficile

En somme, l'appréciation de la question relative à la résilience, permet de déduire que celle-ci est une notion qui se distingue par une grande malléabilité. Elle se prête à de multiples emplois ; chacun de ses adeptes propose sa propre approche de la résilience c'est à dire en relation avec ses centres d'intérêts et son domaine d'action. Ainsi, pour certains, la résilience est la capacité d'une entité donnée, ayant subi un choc particulier, de revenir à son état d'équilibre. Pour d'autres, la résilience doit avoir un aspect beaucoup plus extensif en ce sens qu'elle ne doit pas être conçue en tant qu'un instrument qui facilite le retour de l'entité à son état d'équilibre mais plutôt comme un instrument de prévention qui doit lui permettre d'anticiper ses difficultés, de s'y préparer et de s'y adapter sur le long terme[9]. La résilience a de ce fait un double aspect, curatif et préventif, ce qui parait beaucoup plus compatible avec certaines activités réputées par leur haut degré de risque. Son usage en matière entrepreneuriale correspond parfaitement à la vision et aux principes du management moderne. Il n'est donc pas étonnant d'entendre parler de la résilience en matière d'entrepreneuriat et de la conception d'une variété de stratégies devant aboutir à son façonnement ou acquisition par toute entreprise soucieuse de son avenir qui tend à être de plus en plus incertain. De nombreuses branches de la science de gestion, en effet, se proposent de mettre en place des outils et des méthodes appropriées susceptibles de promouvoir la création et le développement d'entreprises résilientes. Néanmoins, le bénéfice de telles propositions nécessite au préalable leur encadrement d'un point de vue juridique. A ce sujet, le droit de l'entreprise semble avoir procédé à l'habillage juridique d'un ensemble d'outils proposés au profit de l'entreprise privée constamment menacée.

II- Le droit au service de la résilience d'entreprises

Grace à sa grande malléabilité, la notion de résilience s'avère parfaitement utilisable en matière d'entrepreneuriat. De par sa définition, en effet, la résilience semble servir les besoins de l'entreprise privée en matière de protection notamment à un moment où les perturbations et les risques tendent à envahir le paysage entrepreneurial. Il en résulte dès lors qu'acteurs publics et privés militent en faveur d'une entreprise résiliente c'est-à-dire une entreprise qui planifie et investit en fonction de l'évolution de son marché, de manière à pouvoir prospérer en période d'incertitude. Dans une telle optique, l'entrepreneur, soucieux de l'avenir de son entreprise, peut s'inspirer des travaux et analyses portant sur les stratégies de la résilience de manière à pouvoir combiner les actions qui lui préparent le chemin à suivre pour mettre son entreprise à l'abri des perturbations inhérentes à l'évolution de son environnement entrepreneurial ou du moins la minimisation de leur impact négatif. A vrai dire, la notion de résilience s'est

[9] - *C.R. DUFORT, « Gérer et décider en situation de crise ; outils de diagnostic, de prévention et de décision », éd. Dunod, Paris 2OO3*

parfaitement insérée dans la terminologie du management, sa compatibilité avec les outils de la gestion moderne ne suscite guère de doutes. La stratégie de résilience est désormais au centre des préoccupations du milieu entrepreneurial dont les acteurs sont toujours à la recherche d'une procédure ou d'une méthode leur permettant une lutte efficace contre les risques et les imprévus inhérents à l'exercice de leurs activités. En effet, personne n'est en droit de douter de l'intérêt que réserve l'entrepreneur moderne aux activités de prévention de manière à pouvoir renforcer la résilience de son entreprise. Il tend à explorer toutes les voies possibles qui peuvent lui procurer plus de protection et partant le mettre à l'abri de la souffrance. Il peut ainsi procéder à la diversification de ses clients, de ses fournisseurs, de ses produits, de ses possibilités d'action et de ses alternatives éventuelles. Cela permet de déduire qu'en matière d'entrepreneuriat, le concept de la résilience s'est enraciné depuis longtemps même si les acteurs concernés n'ont commencé à en parler que récemment. Il n'est donc pas étonnant de constater que la promotion de la résilience d'entreprise jouit désormais d'une priorité certaine de la part du législateur. Celui-ci s'est, en effet, penché sur la conception d'un arsenal diversifié d'outils juridiques, appelé droit des affaires, dédié spécialement à l'entreprise privée. Ce droit se propose de mettre à la disposition de l'entreprise les moyens nécessaires devant lui permettre non seulement de planifier sa croissance mais également de s'emparer de ses difficultés éventuelles dont la prévention constitue l'épine dorsale de la législation régissant l'entreprise en difficulté. Dès lors, l'entrepreneur doit être en mesure d'user de l'une des procédures préventives préconisées par la législation en vigueur de manière à pouvoir anticiper ses difficultés[10] et de s'y préparer dans de meilleures conditions. A vrai dire, la totalité des composantes du droit des affaires attachent plus d'intérêt à la question de la résilience en matière d'entrepreneuriat sans toutefois en parler ouvertement. En effet, l'analyse de ce droit prouve avec clarté que le législateur s'est attelé à la conception d'une variété d'outils juridiques et une multiplicité de procédures judiciaires, le but étant de conférer à l'entreprise l'opportunité de se concevoir un haut degré de résilience de manière à pouvoir négocier ses crises éventuelles. Néanmoins, le dispositif juridique mis en place ne suffit pas à lui seul pour atteindre les objectifs escomptés, son efficacité demeure tributaire de la façon dont il est activé. Cela renvoie au rôle que doivent jouer aussi bien les acteurs chargés de la mise en œuvre du dispositif précité que les acteurs devant le subir. Les uns et les autres ont la charge de veiller à la mise en place de toutes les conditions requises par le renforcement de la résilience devant bénéficier à une entreprise constamment menacée par les risques émanant de la vie d'affaires.

1- Le droit des affaires et la résilience d'entreprise

Conscient du fait que l'entreprise est un agent économique de première importance, le législateur s'est penché sur la mise en place en sa faveur d'un arsenal de moyens juridiques de manière à faciliter au dirigeant social la planification de sa croissance, l'organisation de sa protection contre de risques éventuels et la conception de ses modes et modalités de rebondissement. A ce sujet, l'objectif principal demeure le renforcement de la résilience de l'entreprise de manière à lui faciliter l'affrontement de ses difficultés et le rebondissement à chaque fois qu'elle aura la contrainte de traverser une période difficile. En effet, une analyse approfondie des diverses composantes du droit des affaires permet de déduire que ce droit se propose de donner directement ou indirectement à l'entreprise les moyens et les outils de sa

[10] - *A. Jacquemont, « Droit des entreprises en difficulté », éd. LexisNexis, 8ème éd. 2013, p.25*

résilience. Certaines de ses composantes sont destinées à la promotion de la croissance de l'entreprise à travers sa soumission à une stricte réglementation tant au niveau de sa création qu'au niveau de son fonctionnement, d'autres à la prévention et au traitement de ses difficultés éventuelles rencontrées durant l'exercice de sa mission. Les unes et les autres visent conjointement la promotion de la culture de transparence conçue en tant qu'une option quasi exclusive qui permet de renforcer l'immunité de l'entreprise face à la prolifération des risques d'instabilité inhérents à la mouvance de l'environnement entrepreneurial. A l'évidence, une telle mouvance accroit les difficultés et les contraintes de l'entreprise ce qui impose aux dirigeants sociaux le recours au renforcement de sa résilience entant qu'une priorité indiscutable. A défaut d'une telle orientation, en effet, il serait plus contraignant pour ces dirigeants de réussir la traversée éventuelle d'une période difficile, ce qui accentue les risques d'une liquidation souvent génératrice de sérieux effets néfastes non seulement pour l'investisseur (perte du capital) mais également pour toute la collectivité nationale (perte d'emploi et de ressources fiscales). A vrai dire le droit des affaires mènent deux actions parallèles à destination aussi bien de l'entreprise en période de croissance que de l'entreprise en période de difficultés.

1.1- Droit et résilience d'entreprise en période croissance

L'analyse en profondeur du droit des affaires, permet de déduire que toutes ses composantes mettent l'accent sur la notion de transparence en tant qu'un outil devant servir à la détermination des responsabilités des divers partenaires sociaux de manière à assurer à l'entreprise la protection de son intérêt social. Nul ne peut contester le fait qu'aujourd'hui la notion de transparence est devenue une obligation juridique, son emploi s'étend à l'ensemble de l'activité humaine et aucun secteur de cette activité ne semble pouvoir en être exclu[11].

Etymologiquement, le concept de la transparence renvoie au fait de rendre visible des pratiques, tout en gardant confidentielles certaines informations jugées stratégiques, l'objectif étant de procurer à tout intéressé l'information dont il a besoin pour l'exercice d'un droit, l'acquisition d'un bien, le bénéfice d'un service ou tout autre élément pouvant lui permettre la protection des intérêts qui lui sont juridiquement reconnus.

En matière d'entrepreneuriat, la transparence est en fait une technique de management qui consiste à communiquer des informations comptables fiables à l'ensemble des partenaires sociaux. De ce fait, elle permet de suivre de près le comportement des dirigeants sociaux et d'évaluer ainsi leurs performances en relation avec la mission qui leur est assigné en vertu des statuts sociaux. La transparence sert à la conciliation des intérêts reconnus aux divers partenaires sociaux, stimule la responsabilité en entreprise et augmente la confiance en elle…, ses vertus sont loin d'être exhaustifs. Sa présence confère à l'entreprise suffisamment de force de manière à pouvoir la mettre à l'abri des risques et des difficultés qui tendent à se proliférer ces derniers temps. Dans un paysage entrepreneurial transparent, en effet, les différents acteurs auront l'opportunité de se contrôler mutuellement et de jouer amplement le rôle dont ils sont assignés ce qui est de nature à augmenter les forces de l'entreprise, réduire ses faiblesses, restreindre l'éventualité d'un dérapage quelconque…autant d'avantages qui concourent à la résilience de l'entreprise de manière à lui conférer l'opportunité de rebondir à chaque qu'elle a la contrainte de subir les aléas de son secteur d'activité. Ce n'est donc nullement un hasard si

[11]- *D. MALONEY, « La transparence en entreprise : une tendance qui se développe », https://slack.com*

le législateur s'est penché sur la promulgation de nombreux textes de lois, chacun d'entre eux se propose de promouvoir au sein de l'entreprise une certaine transparence en mettant à la charge des dirigeants sociaux un certain nombre d'obligations professionnelles qui doivent les exécuter au moyen de procédures spécifiques. Bref, pour les besoins de la démonstration, il s'avère important de se limiter à l'analyse ci- après des principaux textes juridiques qui militent au profit de la transparence en matière d'affaires et partant de la promotion d'une entreprise résiliente.

1.1.1- Les lois n° 17/95 et5/96 formant le droit des sociétés applicable au Maroc

Ces lois ont été promulguées dans le cadre d'un vaste programme de réformes entamé par l'autorité gouvernementale lors de la dernière décennie du précédent siècle. Elles se proposent de déterminer les règles devant servir à la création d'entreprises sociétaires, à leur fonctionnement et à leur prévention face aux risques inhérents à l'évolution de leur environnement professionnel. Néanmoins, le bénéfice d'une telle opportunité est loin d'être uniforme ; il varie suivant la forme juridique de l'entreprise concernée. A l'évidence, en effet, la législation en vigueur bénéficie beaucoup plus à la société anonyme (S.A) en comparaison avec les autres formes juridiques de sociétés du moment qu'elle est soumise à une réglementation plus contraignante qui fixe les règles devant servir de base à sa constitution, à son fonctionnement et son contrôle. Toute irrégularité constatée à cet égard engage la responsabilité civile et/ ou pénale de son auteur. Dès lors, il ne va pas sans dire que le respect de la législation régissant la S.A est de nature à faire de celle-ci une entité bien structurée ; mieux administrée et plus transparente, autant de qualités qui, potentiellement, font d'elle une entreprise résiliente. La réalité prouve, en effet, que la S.A est la forme juridique la moins défaillante contrairement à la SARL qui demeure l'entité la plus menacée de disparition étant donné que le texte de lois qui la régit ne lui procure pas les moyens de sa résilience. Elle n'est soumise ni à l'obligation du capital minimum ni à celle d'un contrôle externe, chose qui ne peut lui générer qu'un manque de résilience, en témoigne son taux de mortalité élevé.

1.1.2- La loi n°9-88, formant le droit comptable applicable au Maroc

-Le droit comptable, tel qu'il a été modifié par la loi 44-03 , actuellement en vigueur au Maroc, détermine les obligations comptables mises à la charge du commerçant personne physique ou morale, l'objectif étant la production et la mise en circulation d'une information comptable fiable devant bénéficier aux divers partenaires sociaux. En effet, en vertu de la loi précitée, l'entreprise doit tenir une comptabilité régulière susceptible de refléter fidèlement la situation patrimoniale de l'entreprise (principe de l'image fidèle) et de communiquer une information comptable fiable et pertinente à destination de ses actionnaires ou associés notamment. Le dirigeant social est, en outre, tenu par une obligation de dépôt des comptes sociaux auprès du tribunal compétent en vue de faciliter leur consultation par toute personne habilitée à le faire. A vrai dire, le droit comptable se propose de veiller à ce que l'élaboration et la communication des états de synthèse publiés soient faites conformément aux principes établis de manière à tenir informé l'ensemble des partenaires sociaux qui se réservent l'opportunité d'agir en justice en cas d'anomalie. Dans une telle situation, l'entreprise serait plus transparente et ses partenaires n'auraient pas de quoi se plaindre pour ne pas lui faire plus de confiance. Incontestablement, la

transparence en matière d'affaire a de nombreux vertus qui renforcent la résilience de l'entreprise et lui confèrent ainsi les moyens dont elle a besoin pour anéantir ses difficultés éventuelles et accroitre les chances de sa pérennité. Néanmoins, il est fort regrettable de constater qu'une large proportion d'entreprises, notamment de PME, ne prêtent que peu d'intérêt à la diffusion d'une information fiable, encouragées en cela par leur dispense de l'obligation d'être soumise au contrôle d'un commissaire aux comptes

1.1.3- La loi n°104-12 formant le droit de la concurrence applicable au Maroc.

Cette loi vise la mise en place d'un marché concurrentiel et transparent où tous les acteurs honnêtes doivent normalement avoir la possibilité d'y accéder en vue d'exercer leurs activités. Leur honnêteté se mesure par leur engagement d'agir conformément aux principes de la liberté contractuelle et de la bonne foi. Il n'est permis à aucun acteur ou entreprise de fausser le jeu du marché et partant porter atteinte aux intérêts de ses concurrents. C'est, en effet, dans ce sens que la loi sus visée met à la charge des entreprises commerciales de nombreuses obligations dont la principale demeure l'obligation d'information devant bénéficier aux divers acteurs du marché y compris le consommateur. A vrai dire, la loi régissant la concurrence met l'entreprise innovatrice à l'abri d'une concurrence déloyale et lui garantit une exploitation rentable de son marché de prédilection ce qui lui permet de se procurer les moyens de sa résilience.

1.1.4- La loi n° 17-97 régissant la propriété industrielle au Maroc

Cette loi régit la protection de la propriété industrielle au Maroc[12]. Elle regroupe les droits relatifs aux brevets, aux dessins et aux modèles. Elle permet à l'entreprise de protéger et de valoriser ses inventions, ses innovations et ses créations industrielles et commerciales. De ce fait, elle confère à l'entreprise créative l'opportunité de se distinguer par rapport à ses concurrents, de renforcer sa position sur le marché et partant de se procurer suffisamment de moyens de résistance face à la pression de la concurrence. Elle lui génère plus de protection et lui procure plus de ressources ce qui finit par renforcer sa résilience. En effet, l'histoire entrepreneuriale prouve que l'entreprise créative est par essence une entreprise révolutionnaire qui souvent possède toutes les ressources et conditions nécessaires à son rebondissement le cas échéant. Elle possède généralement plus de forces que de faiblesses et se trouve ainsi bien préparée pour affronter les risques générés par l'évolution de son marché d'autant plus que la loi en vigueur lui garantit la protection de ses créations contre les tentatives de la concurrence déloyale et de la contrefaçon. Une telle protection renforce alors la résilience de l'entreprise et lui assure la pérennisation escomptée.

Incontestablement, la transparence générée par l'application des textes de lois sus visés, qui exaltent l'importance de l'information en matière d'entrepreneuriat, est de nature à renforcer la confiance devant régir les rapports entretenus par l'entreprise avec ses partenaires internes et externes. Ses vertus sont à l'évidence divers et multiples, leur mise en valeur contribue certainement à la solidité de la structure, réduisent sa fragilité et renforcent en fin de compte sa résilience. En tout état de cause, l'objectif prioritaire du législateur demeure la construction d'un tissu économique performant constitué d'unités économiques résilientes et la réduction du nombre des entreprises défaillantes que le législateur tente de leur faire éviter la liquidation. Il leur a conçu une législation assez particulière en comparaison avec le droit commun, le but

[12] - *La loi n°17-97 a été modifiée à deux reprises, en 2006 par la loi n°31-05 et en 2014 par la loi n° 20-13*

étant de ne laisser disparaitre une entreprise que lorsque sa situation financière est irrémédiablement compromise. Il tend à prêter main forte aux entreprises en difficultés dont la viabilité économique n'est pas compromise ; il met à leur service une variété de procédures judiciaires et extrajudiciaires susceptible de leur permettre un renforcement de résilience et partant de leur offrir l'opportunité de rebondir après la consommation d'un échec subi.

1.2- Le droit et la résilience de l'entreprise en période de difficultés

A l'image d'un être vivant, l'entreprise subit les pressions et contraintes de son environnement ce qui lui génère parfois de crises insurmontables et la contraint à la disparition. Cette disparition produit bien évidemment de graves conséquences de nature économique et sociale et nuit dès lors à la croissance de l'économie nationale. Ainsi, et en vue d'éviter un tel désagrément, le législateur s'est penché sur la mise en place d'une variété de procédures destinées à la prévention et au traitement des difficultés de l'entreprise privée. Il a été ainsi procédé à la promulgation de la loi n°73-17 en remplacement du livre cinq de la loi n°15-95 formant code du commerce applicable au Maroc, le but étant l'assistance de l'entreprise en difficulté de manière à lui permettre de s'extirper de ses handicaps et de repartir sur de nouvelles bases.

Matériellement, la loi précitée a mis en place deux types de procédures. Les premières sont de nature préventive devant permettre aux dirigeants sociaux d'anticiper les difficultés de leurs entreprises et de les résoudre au moyen d'actions appropriées. Les secondes sont de nature curatives, elles sont destinées au traitement des difficultés d'une entreprise en état de cessation de paiement c'est-à-dire qui n'a plus de quoi payer ses créanciers. Les unes et les autres ont donc l'ambition de renforcer la résilience de l'entreprise en souffrance à un moment où les risques d'affaires s'accroissent à un rythme inquiétant. Néanmoins, l'application de la loi sus visée ne semble pas avoir permis la réalisation des objectifs escomptés. L'échec est imputable à l'inadéquation de la législation adoptée et à la réticence de ses destinataires sans pour autant ignorer l'incommodité de l'environnement de sa mise en œuvre.

En somme, le droit des affaires, conçu entant qu'un ensemble diversifié de lois et de textes juridiques agissant en interaction, se présente comme étant une ordonnance qui indique à l'entreprise le chemin à suivre pour renforcer sa résilience aussi bien en période de croissance qu'en période de récession. En effet, toutes les lois applicables en matière d'entrepreneuriat se proposent de favoriser la création et l'entretien d'un tissu d'entreprises financièrement solides et commercialement compétitives c'est-à-dire disposant d'une résilience suffisante qui leur permet de faire face aux aléas de la conjoncture et de se rétablir aussi rapidement que possible en cas d'un désagrément vécu. Néanmoins, il semble que la réalisation d'un tel objectif est loin d'être évidente, elle n'est pas tributaire de la seule application des prescriptions instituées par les diverses composantes du droit des affaires. Elle est également tributaire de la prédisposition de l'entrepreneur ou du dirigeant social à les appliquer de bonne foi ; condition qui ne semble pas pouvoir être satisfaite notamment au niveau de la PME réputée par la variété et la multiplicité de ses handicaps. En effet, malgré l'importance des programmes de soutien et d'assistance conçus en sa faveur, la PME continue d'être prisonnière d'un nombre indéfini de faiblesses tant au niveau de son organisation qu'au niveau de son fonctionnement et gestion. Le rôle de l'entrepreneur est dès lors impérieux[13] ; son implication conditionne en partie le succès

[13]- *P. Drucker, « Les entrepreneurs », éd. L'Expansion Hachette, 1985, p.50*

du dispositif juridique mis en place. Ce succès ne peut être déterminant qu'en présence d'un environnement entrepreneurial favorable à l'éclosion de l'initiative privée

2- L'impact de l'environnement d'affaires sur la résilience d'entreprise

Nul ne peut contester le fait que l'entreprise contemporaine a la contrainte d'opérer dans un environnement turbulent, défini comme étant la jonction d'un ensemble de facteurs qui influent directement ou indirectement sur l'évolution sur l'action entrepreneuriale. Certains de ces facteurs sont internes à l'entreprise, d'autres lui sont externes. L'imbrication des uns et des autres façonnent l'évolution de l'entreprise dans le sens d'un succès ou d'un échec et lui attribue ainsi le qualificatif de résiliente, moins résiliente ou encore fragile. La résilience d'une entreprise exige que celle-ci soit une entité performante financièrement et économiquement et que sa gestion soit moderne et transparente. Cela implique qu'à eux seuls, les instruments juridiques risquent d'être insuffisants pour servir la résilience de l'entreprise. Le dispositif juridique est certes nécessaire mais insuffisant pour atteindre l'objectif escompté. Son efficacité demeure tributaire du degré de l'implication du dirigeant social dans sa bonne application et de la qualité de l'environnement dans lequel il est censé agir. Le problème concerne , en fait, l'effectivité de l'application de la loi.

2.1- Le dirigeant social et la résilience d'entreprise

Quelle que soit l'importance et la nature des moyens dont elle peut disposer, la progression de l'entreprise demeure tributaire de la compétence professionnelle de son dirigeant et de l'état de son esprit d'entreprise[14]. En effet, ce dirigeant doit être en mesure de bien employer les moyens disponibles pour permettre à l'entreprise d'évoluer avec plus d'efficacité faute de quoi il serait difficile de vouloir parler d'une réalisation quelconque. Une entreprise mal gérée ne peut être qu'un instrument de dilapidation des ressources engagées. A ce sujet, il n'est pas étonnant de constater que de nombreux chercheurs focalisent leur analyse sur l'importance du management en matière d'affaires. Leurs conclusions tentent de déterminer le profil de celui qui peut être qualifié d'un bon dirigeant ou manager. Il serait celui qui veille à la bonne application des règles de la bonne gestion, celui qui est en mesure de bien négocier ses contrats commerciaux, mobiliser ses salariés et collaborateurs, respecter la législation régissant son activité, fructifier les ressources financières en sa possession, renforcer les points forts de son entreprise et remédier à ses faiblesses…autant d'axes qui doivent être minutieusement agencés de manière à permettre une convergence suffisante de toutes les énergies disponibles vers la réalisation des objectifs sociaux. Le dirigeant, en outre, doit être créatif c'est-à-dire quelqu'un qui sait faire ses calculs, perçoit le changement comme la norme habituelle et comme un signe de bonne santé et résilience. Il doit être en mesure de créer le changement et de ne pas le subir, savoir alterner entre l'action et la réaction. L'action implique l'opportunité de pouvoir prendre la bonne décision, la réaction celle de pouvoir prévenir les difficultés qui se profilent à l'horizon. A ce niveau, le législateur lui a conçu de nombreux outils juridiques qui lui permettent de remplir avec efficacité la mission dont il est investi à savoir la protection de l'intérêt social aussi bien en période de croissance qu'en période de récession. Il lui suffit d'avoir une culture juridique suffisante ou d'être assisté par un bon conseil pour réussir la protection des intérêts de son entreprise. Néanmoins, la réalité prouve que presque seule la grande entreprise est en

[14] -P. Drucker, op.cit., p.51

mesure d'être dotée d'un management de qualité et qu'une large proportion de PME en sont dépourvues. Il n'est donc pas étonnant de constater que ces PME sont potentiellement le plus défaillantes, ce qui témoigne de la faiblesse de leur résilience. Néanmoins, il serait dénué de sens de vouloir apprécier l'état de la résilience d'une entreprise par référence à son seul management. La réalité incite, en effet, à la prise en compte d'autres facteurs externes à cette entreprise et qui tendent à remettre en cause sa résilience. Ils sont imputables à l'évolution de l'environnement entrepreneurial dans lequel cette entreprise est censée exercer son activité sociale de manière à pouvoir réaliser ses objectifs statutaires.

2.2- L'impact de l'environnement externe sur la résilience de l'entreprise

De nombreux études empiriques ont prouvé que l'évolution de l'entreprise privée est impactée par l'imbrication de nombreux facteurs d'échec qui lui sont externes et qui lui sont générés par la mouvance de son environnement entrepreneurial. Parfois même, il parait que ces facteurs externes ont plus d'impact sur l'avenir de l'entité en comparaison avec ceux qui lui sont internes ou imputables. Une analyse en profondeur de l'état actuel de l'environnement entrepreneurial régnant permet la déduction que cet environnement est beaucoup plus source de difficultés que d'opportunités. Son évolution est loin d'être favorable à la croissance de l'entreprise privée et ne lui permet guère de se constituer une résilience suffisante c'est-à-dire de se doter d'une capacité de rebondir suite à la digestion d'un échec donné. En effet, la liste des facteurs de risque imputables à l'environnement d'affaires est loin d'être exhaustive ; elle comporte une variété de facteurs d'importance et d'intensité variable. Leur présence ne semble avoir épargné aucun domaine entrepreneurial. Il est ainsi devenu courant d'entendre des entrepreneurs se plaindre du défaut d'un financement approprié, d'un service public adéquat, d'une justice transparente et expéditive, d' un enseignement professionnel approprié…autant d'handicaps qui créent pour l'entreprise d'énormes difficultés, l'empêchant de croitre normalement et partant lui affaiblissent la résilience. Dans un tel paysage, il est permis de déduire qu'à lui seul, le droit d'entreprise ne semble pas être suffisant pour donner à l'entreprise l'opportunité d'asseoir son évolution sur des bases solides de manière à pouvoir rebondir après digestion des difficultés éventuelles qui peuvent lui être générées durant l'exercice de l'activité sociale. Le management moderne, en effet, a déjà prouvé que la résilience d'entreprise est une qualité cumulative qui se construit ; elle exige la réunion de nombreuses conditions. Certaines de ces conditions sont inhérentes à l'entreprise en tant qu'une personne morale indépendante devant jouir de tous les moyens nécessaires à son expansion, d'autres à son dirigeant qui est censé être en mesure de la piloter efficacement et certaines d'autres facteurs à l'environnement dans lequel cette entreprise doit veiller à la réalisation de son intérêt social et le défendre conformément aux prescriptions de ses statuts sociaux et de la législation régissant la matière. Seul, en effet, une combinaison harmonieuse d'une variété d'éléments permet à l'entreprise d'être résiliente c'est-à-dire dotée d'une capacité suffisante non seulement pour remédier à ses crises éventuelles mais également d'en faire l'opportunité d'un nouveau départ plus prometteur et rassurant

Conclusion

En guise de conclusion, il parait logique de déduire que l'entreprise contemporaine est de plus en plus confrontée à des situations de crises qui peuvent parois précipiter sa disparition au sens de la loi n°73-17. La référence aux statistiques officielles relatives à l'application au Maroc des procédures collectives corrobore un tel constat. Une telle situation est, en effet, imputable à la

jonction de nombreux facteurs d'échec, certains sont imputables au binôme entreprise/entrepreneur, d'autres à la qualité de l'environnement d'affaires régnant dans le pays. Les uns et des autres s'imbriquent et impactent négativement la résilience de l'entreprise et peut même parfois la fragiliser encore davantage de manière à ce qu'elle succombe à ses difficultés et disparaisse définitivement du marché. Le remède à un tel désastre exige au préalable la localisation des principales difficultés rencontrées, la détermination de leurs origines et leur anéantissement de manière sereine. Cette façon d'agir requiert non seulement la disponibilité et la maitrise d'outils juridiques adéquats mais également l'assainissement des divers contextes financier, commercial, technologique, social, humain…, constituant l'environnement d'affaires régnant au Maroc et conditionnant son attractivité au regard de l'investissement. La résilience d'une entreprise est loin d'être le produit d'un seul facteur, elle est tributaire de la réunion d'un ensemble, plus ou moins élargi, de conditions en fonction de la nature de cette entreprise, de ses moyens économiques, financiers, juridiques, judiciaires…et de la qualité favorable ou défavorable de son paysage professionnel.

Bibliographie

1- Ouvrages

- A. Jacquemont, « Le droit des entreprises en difficulté », éd. LexisNexis, 8ème éd.2013
- C.R. DUFORT, « la gestion de la crise : un enjeu stratégique pour les organisations », éd. De Boek,2000
- C.R. DUFORT, « Gérer et décider en situation de crise ; outils de diagnostic, de prévention et de décision », éd. Dunod, Paris 2003
- M. Cozian, A. Viandier et F. Deboissy, « Droit des sociétés », éd. LexixNexis, 27ème éd. 2014
- M.T. SAPORTA, « Management des organisations », éd. Nouvelles Horizons, 1992
- P. Drucker, « Les entrepreneurs », éd. L'Expansion-Hachette, 1985
- R.D. HISRICH et M.P. PETERS, « ENTREPRENEURSHIP », éd. NH, 1991

2- Revues

- N. IBNABDELJALIL, « Environnement de l'environnement de l'entreprise marocaine : réflexion sur l'état actuel de la situation », RMDED, n°39
- S. EL HAJOUI, « le nouveau droit de la concurrence au Maroc », REMALD, n°98/2016

3- Webographie

- CYNTHIA, « Huit clés pour renforcer la résilience de son entreprise : les leçons apprises des experts du Forum Santé, qualité de vie au travail », 2021, https:// blog.goalmap.ma
- D. MALONEY, « La transparence en entreprise : une tendance qui se développe », https://www.slack.com
- G.COSNUAU, « La résilience : rebondir après épreuve », centre du mouvement créatif, Mars 2007, https:// www.yougapourtous.ca
- INFORISK, « La défaillance d'entreprises au Maroc en 2021 », https:// www.inforisk.ma