

# Résilience, Temporalités et Continuité d'Activité

*Abdelouahed BERRICHI<sup>1</sup>, et Zineb AZARKAN<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> Enseignant-Chercheur, Laboratoire LURIGOR, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Université Mohammed Premier, Oujda.

<sup>2</sup> Docteure, Laboratoire LURIGOR, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Université Mohammed Premier, Oujda.

## Résumé :

Les différentes définitions de la résilience s'opposent autour de deux dimensions (BOIN & EETEN, 2013) : certaines définitions se focalisent sur la résilience comme la capacité à recouvrer un état normal, tandis que d'autres définitions intègrent dans la résilience la capacité à sortir plus fort d'une crise, au travers d'un apprentissage. Evoquer la résilience par rapport à ces deux horizons, c'est soulever un clivage temporel entre ce qui se décide immédiatement en secondes (WEICK & SUTCLIFFE, 2007) et ce qui se décide ultérieurement aussi en années (HOLLNAGEL et al., 2009), selon que l'on s'intéresse à la continuité d'activité en action, ou au plan de continuité d'activité. Entre le court terme et le long terme, entre processus en action et processus en devenir, l'articulation des temporalités demeure problématique. Dans cette perspective, comment les approches analytique de la résilience (telle que celle de WESTRUM 2006, HOLLNAGEL, 2006) ou de l'ingénierie de la résilience appréhendent les temps distincts associés au concept ? Et comment le plan de continuité d'activité offre la capacité aux acteurs d'articuler le temps court de la réalisation de l'activité avec le temps long de l'apprentissage ?

**Les mots clés :** Résilience, Continuité d'Activité, Plan de Continuité d'Activité, Temporalités, Crise.

## Abstract:

The various definitions of resilience differ in two key dimensions (BOIN & EETEN, 2013): some definitions focus on resilience as the ability to return to a normal state, while others include the ability to emerge stronger from a crisis through learning. Discussing resilience in relation to these two perspectives highlights a temporal divide between decisions made immediately, in a matter of seconds (WEICK & SUTCLIFFE, 2007), and decisions made later, over a period of years (HOLLNAGEL et al., 2009), depending on whether the focus is on business continuity in action or on the business continuity plan. Between the short term and the long term, between processes in action and processes in the making, the articulation of temporalities remains problematic. From this perspective, how do analytical approaches to resilience (such as those of WESTRUM 2006, HOLLNAGEL, 2006) or resilience engineering address the distinct timeframes associated with the concept? And how does the business continuity plan enable actors to articulate the short time frame for carrying out the activity with the long time frame for learning?

**Key words:** Resilience, Business Continuity, Business Continuity Plan/ning, Temporalities, Crisis.

---

<sup>1</sup> [abd.berrichi@ump.ac.ma](mailto:abd.berrichi@ump.ac.ma)

<sup>2</sup> [z.azarkan@ump.ac.ma](mailto:z.azarkan@ump.ac.ma)

## Introduction

Être exposé à une crise révèle le manque de résilience, et a contrario, un bon management basé sur l'évitement de cette crise sera un « *signe fort* » de la résilience (DEKKER, 2008). Ce constat était largement remarqué avec l'apparition de la Covid-19, une crise sanitaire qui existe depuis exactement deux ans et qui continue de perturber les gens, les gouvernements, et les organisations. Cependant, il y avait des organisations qui ont fait preuve d'une forte résilience en évitant la crise et parfois même en bénéficiant d'elle en la considérant comme une opportunité.

Notre papier sera divisé en trois parties. Nous allons d'abord commencer par définir la résilience en se basant sur les approches usuelles et managériales pour passer de la définition générale de ce concept vers sa définition dans les sciences de gestion. Puis, dans la deuxième partie, nous essayerons de traiter les temporalités de la résilience et voir est-ce qu'elle est planifiée sur le court-terme ou sur le long-terme. Et le comment de cette planification sera l'objet de la troisième partie.

Les différentes définitions de la résilience s'opposent autour de deux dimensions (BOIN & EETEN, 2013) : certaines définitions se focalisent sur la résilience comme la capacité à recouvrer un état normal, tandis que d'autres définitions intègrent dans la résilience la capacité à sortir plus fort d'une crise, au travers d'un apprentissage. Evoquer la résilience par rapport à ces deux horizons, c'est soulever un clivage temporel entre ce qui se décide immédiatement en secondes (WEICK & SUTCLIFFE, 2007) et ce qui se décide ultérieurement aussi en années (HOLLNAGEL et al., 2009), selon que l'on s'intéresse à la continuité d'activité en action, ou au plan de continuité d'activité. Entre le court terme et le long terme, entre processus en action et processus en devenir, l'articulation des temporalités demeure problématique. Dans cette perspective, comment les approches analytiques de la résilience (telle que celle de WESTRUM 2006, HOLLNAGEL, 2006) ou de l'ingénierie de la résilience appréhendent les temps distincts associés au concept ? Et comment le plan de continuité d'activité offre la capacité aux acteurs d'articuler le temps court de la réalisation de l'activité avec le temps long de l'apprentissage ?

### 1. Les approches usuelles et managériales de la résilience

La résilience est une notion polysémique (ZOUNGRANA, 2017), qui a été dépeinte dans de nombreux travaux en sciences de gestion avec des acceptions différentes au point qu'elles ont même causées des débats et des dichotomies. Avant de s'appesantir sur ces définitions/approches

managériales, nous allons commencer d'abord par leurs sources sémantiques, d'où elles ont été empruntées (ANAUT, 2012), par les définitions usuelles fournies par les fameux dictionnaires.

### 1.1. Les approches usuelles de la résilience

Pour définir la résilience en général, nous nous étions orientés vers les deux fameux dictionnaires de la langue française, à savoir : le Robert et Larousse. Les définitions trouvées dans ces deux sources seront présentées dans le tableau suivant.

**Tableau 1. Les définitions usuelles du Robert et Larousse**

<div> <div>Sources</div> <div>Disciplines</div> </div>	Robert	Larousse
Physique	Valeur caractérisant la résistance au choc d'un métal.	Caractéristique mécanique définissant la résistance aux chocs d'un matériau.
Psychologie	Capacité à surmonter les chocs traumatiques.	Aptitude d'un individu à se construire et à vivre de manière satisfaisante en dépit de circonstances traumatiques.
Ecologie	Capacité (d'un écosystème, d'une espèce) à retrouver un état d'équilibre après un événement exceptionnel.	Capacité d'un écosystème, d'un biotope ou d'un groupe d'individus (population, espèce) à se rétablir après une perturbation extérieure (incendie, tempête, défrichement, etc.).
Informatique	Capacité (d'un système ou d'un réseau) à continuer de fonctionner en cas de panne.	Capacité d'un système à continuer à fonctionner, même en cas de panne.

Source : confectionné par nos soins

Présenter les résultats de notre recherche étymologique auprès des deux dictionnaires en tableau, nous a aidés à remarquer une grande ressemblance à deux niveaux : les disciplines mentionnées et la définition proposée pour chacune d'elles. Ce tableau nous a également servi pour retirer les expressions et les mots (tels que : capacité, résister, surmonter, état d'équilibre, chocs, perturbation, continuer de fonctionner) qui ont été empruntés par les approches managériales pour formuler leurs définitions.

### 1.2. Les approches managériales de la résilience

Comme nous avons déjà mentionné au début de ce premier point, Les nombreux travaux réalisés sur la résilience en sciences de gestion ont créé, à cause de la différenciation qui caractérise leur définition, une dichotomie à deux niveaux : concernant la nature de la résilience (GERALDINE DJAMENT-TRAN et al., 2012), et sa finalité (GERALDINE DJAMENT-TRAN et al., 2012, BOIN & EETEN, 2013).

Pour exposer les différents travaux consultés et leur positionnement par rapport au double débat, nous allons encore une fois utiliser un tableau regroupant les résultats de notre recherche théorique.

**Tableau 2. Les approches managériales de la résilience**

Auteurs	Définitions	Positionnement			
		Nature		Finalité	
		Capacité	Processus	Revenir à l'équilibre initial	Devenir plus fort
HOLLING (1973)	« La capacité d'absorber le changement et de maintenir les mêmes relations entre les variables d'état ».	x		x	
COMFORT (1999)	« La capacité d'adapter les ressources et les compétences pour faire face aux nouvelles situations et objectifs opérationnels est le niveau de résilience du système ».	x			x
ZOUNGRANA (2017)	« La résilience est un concept polysémique utilisé ... pour désigner globalement la capacité à rebondir <sup>3</sup> après un choc ou une crise.  La capacité d'une entreprise à surmonter l'impact d'une interruption d'activités et à concentrer son activité de façon à continuer à fournir les services requis. ».	x		x	
BONVARLET V. (2014)	« L'objectif de la résilience est de permettre à une organisation d'être robuste donc de réduire sa vulnérabilité et de pouvoir revenir à un état normal après un choc. ».	x		x	
Reef Resilience Network	« La résilience est définie comme la capacité d'un système à maintenir des fonctions et processus clés face aux contraintes ou aux pressions en résistant au changement, puis en le récupérant ou en l'adaptant. ».	x		x	x
TROUSSELLE Y. (2014)	« La résilience est <b>ce qui</b> permet à un système de ne pas disparaître suite à un choc grave et de rebondir ».		x	x	
HOLLNAGEL E. (2008)	Une organisation est résiliente lorsqu'elle est capable de résister à une menace ou de revenir à un état de stabilité après la subir.	x		x	
DEKKER S. (2008)	Dekker précise que l'exposition à une crise est un « signe » de manque de résilience, et que, a contrario, le bon	x			

<sup>3</sup> Selon CHABAUD D. et BEJIN L. (2010), le rebond signifie le retour à la position initiale/originale.

	management de cette crise sera un « <i>signe fort</i> » de la résilience.				
LENGNICK-HALL C. A. et BECK T. E. (2003)	Ils définissent la résilience « <i>active</i> » en tant que non uniquement une « <i>simple survie</i> » (qu'ils dépeignent comme une <i>passive résilience, une simple habilité à rebondir sans casser</i> ), mais plutôt qu'un processus qui commence par « <i>l'identification des risques potentiels</i> » et qui contient d'autres phases « <i>proactives</i> » assurant la prospérité de l'organisation en question face à l'adversité.		x		X
Mc DONALD N. (2008)	La résilience est la capacité d'un système à anticiper et à gérer les risques d'une manière efficace qui assure l'adaptation de ses actions et la continuité de ses fonctions « <i>cœur</i> ».	x			X
KONINCKX G. et TENEAU G. (2010)	« <i>La résilience est la capacité, non pas à résister d'un seul bloc contre vents et marées, mais à se structurer de façon à ce que la crise ou le choc, même et surtout ceux qui sont totalement imprévisibles, puissent être supportés par l'organisation, et parfois même la renforcer. Perçus comme une opportunité, les événements perturbateurs interpellent l'organisation.</i> ».	x			X
BOUT L. (2008)	Le principe de la résilience réside dans la capacité de l'organisation de sortir plus forte d'un désastre grâce à l'apprentissage qui est une notion « <i>indissociable</i> » de la résilience. Cette notion permet l'organisation de bénéficier de l'expérience vécue sur le niveau cognitif et organisationnel.	x			X
ALTINTAS G. et ROYER I. (2008, 2009)	« <i>Toute entreprise qui parvient à surmonter une crise ou une turbulence fait preuve de résilience mais faible dans la mesure où une plus forte résilience lui aurait permis d'éviter la crise</i> ».  Elles définissent la résilience comme une capacité obtenue grâce à un large répertoire d'actions et d'activités permettant à l'organisation de ne pas juste réussir à surmonter une crise mais plutôt de l'éviter complètement.		x		X
BURBY R. et al. (2000)	La résilience est défini comme « <i>processus d'apprentissage continu qui est la nécessité première pour maintenir la créativité et l'adaptation en pratique</i> ».		x		X
SCHUMAN P. R. (1993)	Etre capable d'accepter l'imprévu et les « <i>mauvaises surprises</i> » et de savoir comment les gérer non pas en essayant de les éliminer mais en ayant des réponses à l'aide d'un management focalisant sur la	x			X

	« fluctuation que sur l'invariance ».				
ALLENBY et FINK (2005)	La résilience est la capacité d'un système à se maintenir ou à se dégrader lorsqu'il est exposé à des changements internes et externes.	<b>x</b>		<b>x</b>	
The US Department of Homeland Security Risk Steering Committee (2008)	<p>Ce comité a décrit la résilience avec deux ensembles de capacités pour deux périodes différentes, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lors d'occurrence d'une crise : « Capacité de résister, d'absorber, de recouvrer ou de s'adapter avec succès à l'adversité ou à un changement de conditions ».</li> <li>- En situation normale : « Capacité d'une organisation à reconnaître les menaces et les dangers et à faire des ajustements qui amélioreront les efforts futurs de protection et les mesures de réduction des risques ».</li> </ul>	<b>x</b>			<b>X</b>
SUPRIADI et PHENG (2018)	« La capacité d'absorber, de répondre et de se remettre des perturbations ».	<b>x</b>		<b>x</b>	
ENGEMANN et HENDERSON (2012)	« La résilience est la capacité d'une organisation à résister à l'impact d'une crise ».	<b>x</b>		<b>x</b>	
VILLEMAIN et GODON (2016)	« Pour être résilient, un système doit être capable d'anticiper tout ce qui peut arriver, de surveiller ce qui se passe, de répondre efficacement lorsque quelque chose se produit et d'apprendre des expériences passées. ».	<b>x</b>			<b>X</b>
HARTOUT X. (2020)	La résilience est « la capacité (développée grâce à un processus) d'une organisation à absorber et à s'adapter à un environnement changeant. ».		<b>x</b>		<b>X</b>

Source : confectionné par nos soins

De nombreuses remarques peuvent être retirées du tableau que nous venons de former. Commençons en premier par les définitions, tous ces vingt et un travaux ont fourni chacun une définition qui couvre les deux parties que nous avons déjà mentionnées, la nature et la finalité de la résilience. C'était cette double composition des définitions managériales qui a causé une dichotomie sur chacune des parties. Passons maintenant au positionnement des travaux, seize définissent la résilience en tant qu'une capacité alors que les cinq restants la considèrent comme un processus qui « conduit » (GERALDINE DJAMENT-TRAN et al., 2012) à cette capacité ou cet état de résilience, concernant son résultat ou sa finalité, neuf travaux ont précisé que l'organisation résiliente est celle qui retrouve son état d'équilibre initial qu'elle avait avant de confronter l'évènement perturbateur, mais les douze autres travaux ont insisté sur le rôle de l'apprentissage à rendre l'organisation plus forte qu'avant même l'occurrence de cet évènement. Notre dernière remarque justifie parfaitement notre choix du terme « double » pour décrire la dichotomie ou le débat existant dans les approches managériales de la résilience : c'est l'absence d'unanimité entre les auteurs sur leur positionnement concernant les deux parties de la définition, ceux qui ont défini la résilience comme une capacité, n'ont pas choisi la même finalité et c'était également le cas pour ceux qui ont choisi l'acception « processus » pour la première partie de leur définition.

Durant notre recherche théorique, nous avons pu détecter que la majorité des travaux de recherche en sciences de gestion, qui traitent la notion de la résilience, la définissent comme une capacité. Cependant, malgré cette majorité, les travaux de GERALDINE DJAMENT-TRAN et al. (2012) et TROUSSELLE (2014) nous ont convaincu que cette capacité n'est que le résultat d'un processus, d'un ensemble d'actions, et donc l'origine ou la vraie nature de la résilience est un processus qui aide l'organisation à acquérir cette capacité.

En ce qui concerne la finalité de la résilience et son débat souligné par BOIN et EETEN (2013) et GERALDINE DJAMENT-TRAN et al. (2012), et au lieu de se positionner avec une approche contre une autre, nous choisissons d'être en harmonie avec le travail de NORMANDIN et THERRIEN (2016) qui ont précisé que pour qu'une organisation soit résiliente (ou activement résiliente, selon LENGNICK-HALL C.A. et BECK T.E., 2003), elle doit réussir à combiner entre la stabilité (revenir à l'équilibre initial) et l'adaptabilité (devenir plus forte), et maîtriser leur «complémentarité» (NORMANDIN et THERRIEN, 2016).

En liant les deux parties de la définition managériale, nous pouvons synthétiser que la résilience est un processus qui rend une organisation capable de faire face à une perturbation et de non pas juste résister, rebondir et retrouver sa stabilité, mais aussi de devenir plus forte et inébranlable en s'adaptant à la surprise (LEGNICK-HALL C.A. et BECK T.E., 2003) et en apprenant des «*précédents épisodes*» (CHABAUD D. et BEGIN L., 2010), ce qui va aider

l'organisation à enrichir son «*répertoire d'actions*». Selon MEYER (1982) : «*un large répertoire d'actions favorise la résilience*», cette assertion était reprise par ALTINTAS et ROYER (2008) qui ont décrit la phase d'apprentissage comme «*l'au-delà de la résilience*».

Dans cette synthèse, nous avons promptement cité plusieurs capacités ou phases (l'absorption, la résistance, le rebondissement, la reconstruction, l'adaptation, et l'apprentissage) qui composent le processus de la résilience. Nous nous appesantirons sur toutes ces capacités durant l'axe suivant qui présentera les temporalités de la résilience.

## **2. La résilience et les enjeux des temporalités**

Selon POTTIER (2016), qui reprend la définition du dictionnaire de la géographie de LEVY et LUSSAULT (2003), le terme **temporalités** signifie «*l'ensemble des usages et des expressions dans une existence des métriques du temps*». En se basant sur le même dictionnaire, Pottier a également présenté la définition du mot métrique (la technique utilisée pour découper la durée ou le temps en unités mesurables) pour rendre celle des temporalités plus compréhensible. Donc, d'après ces deux définitions, nous pouvons conclure que les temporalités de la résilience sont les différentes phases qui la composent en tant que processus, autrement dit, ce sont les phases dont résultent les capacités citées dans le dernier paragraphe du point précédent.

### **2.1. Les différentes approches sur les temporalités de la résilience**

En plus des débats sur la nature et la finalité de la résilience, nous avons pu détecter, durant notre recherche sur les approche analytique de la résilience ou de son ingénierie, un autre débat sur les temporalités, entre les auteurs qui décrivent la résilience comme achronique et potentiel et les actions et les réponses de l'organisation comme décidées seulement sur le court-terme, et ceux qui insistent sur la diachronie de la résilience, en considérant à la fois le court-terme et le long-terme.

Présentons d'abord les apports qui sont pour le court-terme : SOMMERS (2009) considère la résilience en tant qu'une simple réaction à un évènement impossible à anticiper et donc face auquel l'organisation ne pouvait pas planifier. Cet auteur rejette aussi la phase d'apprentissage en qualifiant les leçons prises des situations précédemment vécues comme inutiles avec celles qui peuvent se produire ultérieurement. WEICK et SUTCLIFFE (2007) s'opposent également à l'anticipation, qu'ils ont défini par un processus dont l'action de penser devance celle d'agir. Ils favorisent la résilience qui, selon eux, encourage à agir et penser en même temps ou à agir pour pouvoir ensuite penser plus clairement. Cette approche du court-terme s'appuie sur l'improvisation pour gérer les chocs en considérant la résilience comme un potentiel.

HOLLNAGEL et al. (2009) ont contredit ces auteurs en insistant sur l'importance d'une «*épaisseur temporelle*» et du non instantanéité lors de l'élaboration de la résilience qui ne doit pas être basée sur des réflexions et des improvisations. Ce débat sur les temporalités à engendrer deux sous-débats : le premier sur l'anticipation et la planification, et le deuxième sur l'apprentissage, ces trois capacités composent le long-terme de la résilience, et cela explique le fait qu'elles soient rejetées par les chercheurs qui sont pour le court-terme.

Pour l'anticipation et la planification, et a contrario aux chercheurs qui sont pour le court-terme et qui les ont rejetées, ces deux capacités sont considérées comme primordiales par ceux qui prennent en compte aussi le long-terme dans les temporalités de la résilience. CHABAUD et BEGIN (2010) par exemple, soulignent la nécessité de passer par l'anticipation et la planification pour réaliser la résilience. Prenons aussi HAMEL et VALIKANGAS (2003) qui ont utilisé dans leur travail l'appellation «*résilience stratégique*» car ils l'ont décrit en tant que basée sur les stratégies d'anticipation et d'innovation. Reprenons encore une fois la définition donnée par LENGNICK-HALL et BECK (2003) que nous avons déjà mentionnée dans le Tableau 2 : Ils définissent la résilience «*active*» en tant que non uniquement une «*simple survie*» (qu'ils dépeignent comme une *passive résilience, une simple habilité à rebondir sans casser*), mais plutôt qu'un processus qui commence par «*l'identification des risques potentiels*» et qui contient d'autres phases «*proactives*» assurant la prospérité de l'organisation en question face à l'adversité. Dans cette définition, nous remarquons l'importance accordée à l'anticipation et à la planification qui ont été adressées respectivement par les expressions : "identification des risques potentiels" et "phases proactives".

Pour le deuxième sous-débat, l'apprentissage est négligé par SOMMERS (2009) et valorisé par plusieurs travaux, tels que ceux de KONINCKX et TENEAU (2010) et BOUT (2008) qui considèrent les événements perturbateurs comme des opportunités qui vont permettre à l'organisation d'acquérir des leçons et des expériences sur les niveaux «*cognitifs et organisationnels*». Selon CRICHTON et al. (2009), ce sont ces leçons qui «*peuvent améliorer la résilience*» de l'organisation. Ce point de vue sur le rôle de l'apprentissage dans l'amélioration de la résilience était également partagé par DAUPHINE et PROVITOLO (2007) qui ont identifiés l'apprentissage comme faisant parti des trois facteurs positifs (l'adversité, l'auto organisation et l'apprentissage) qui augmentent la résilience. ALTINTAS et ROYER (2009) ont même défini la résilience comme «*le résultat d'un apprentissage organisationnel continu*».

Bien sûr pour ce débat sur les temporalités, nous nous positionnons avec ceux qui intègrent le long-terme dans leur analyse de la résilience, car lors des définitions nous avons choisi l'acception "processus" et comme GERALDINE DJAMENT-TRAN et al. (2012) ont déjà précisé, si

on considère la résilience en tant qu'un processus, on est sur le long-terme avec un déroulement qui explique l'utilisation de ces auteurs du terme «*diachronique*» pour décrire la résilience.

## 2.2. Le découpage des temporalités et leurs capacités

Pour découper les temporalités, autrement dit, pour classer les phases/composantes de la résilience sur le court-terme et le long-terme, nous allons se baser encore une fois sur le travail de GERALDINE DJAMENT-TRAN et al. (2012). Les auteurs divisent la résilience en deux temporalités : le long-terme qui regroupe deux phases, l'avant-crise et la post-crise, et le court-terme qui couvre les activités quotidiennes de l'organisation qui sont décrites par Altintas et Royer en tant qu'un *stress continu* et le pendant de la crise, c'est-à-dire, du déclenchement de l'évènement perturbateur jusqu'à sa disparition. ALTINTAS et ROYER (2008) ont découpé les temporalités de la résilience de la même manière, sauf qu'elles ont séparées l'apprentissage du reste du processus de la résilience et elles l'ont présenté comme une phase à part entière sous le nom : «*l'au-delà de la résilience*».

Comme nous l'avons déjà précisé, en gérant chacune de ces quatre phases, l'organisation obtiendra une capacité. De nombreux travaux de recherches ont presque mentionnés les mêmes capacités, mais en utilisant parfois différentes appellations.

ZOUNGRANA (2017), en se basant sur les travaux de BEJIN et al. (2010) et CHAABOUNI et al. (2014), a cité trois capacités, à savoir : l'**absorption** qui «*permet à l'entreprise de ne pas s'effondrer face à l'inattendu ou au choc*», le **renouvellement** qui garantit que l'entreprise sortira plus forte de la crise en créant de nouvelles activités, en modifiant l'organisation ou en repensant le modèle d'affaires, et l'**appropriation** des crises vécues pour tirer les leçons qui vont aider l'entreprise à «*anticiper ou réagir aux crises futures*». BONVARLET V. (2014) a également identifié trois capacités : l'**absorption**, l'**adaptation** aux changements et la **planification** pour que l'entreprise soit préparé face aux «*désordres ou destructions*» futurs. Prenons aussi les trois capacités mentionnées par CHABAUD et BEGIN (2010) : l'**absorption** des «*tensions*», ce qui permettra la préservation des activités «*malgré la présence de l'adversité*», le **rebondissement** en prenant «*de l'envergure plutôt que s'écrouler*», et l'**apprentissage** des «*précédents épisodes de résilience*».

Dans d'autres travaux, quatre différents types de capacités ont été déterminés. GERALDINE DJAMENT-TRAN et al. (2012) ont cité les capacités de **s'adapter** aux changements «*sans se briser*», de **résister** «*les pertes et les endommagements*», de **se reconstruire**, et de **maintenir** «*l'intégrité*» de l'organisation et de revenir à la normale comme résultats de la résilience. HOLLNAGEL (2011) propose quatre capacités : l'**adaptation** des fonctions aux perturbations et

conditions existantes, **l'identification**, traitement et surveillance des facteurs internes et externes critiques qui peuvent générer des menaces, **l'anticipation** et préparation pour faire face aux menaces futures, et **l'apprentissage** en tirant des leçons de ce qui s'est passé. **Planification/préparation, absorption, récupération et adaptation** sont les capacités notées par LINKOV et al. (2013).

Pour synthétiser ce point sur les capacités qui composent les quatre phases du processus de la résilience, nous allons se baser sur le travail de VILLEMAIN et GODON (2016) qui ont cités une capacité pour chacune des quatre phases : anticiper pour l'avant-crise, surveiller pour les opérations quotidiennes, répondre efficacement (en absorbant, résistant, récupérant/rebondissant et s'adaptant) pendant la crise et apprendre des expériences passées pour la post-crise. Comment gérer toutes ces phases ? Comment gérer le long-terme et le court-terme à la fois ? Quel outil utilise l'organisation pour réussir ce processus afin d'être résiliente ?

### 3. Les temporalités de la résilience et de la continuité d'activité

Pour répondre à ces questions, nous allons commencer par la dernière, car en déterminant l'outil, nous pouvons l'étudier et puis voir comment les temporalités sont gérées.

#### 3.1. Le plan de continuité d'activité : solution de la résilience

La résilience organisationnelle est *«la capacité d'un groupe à éviter des chocs organisationnels en construisant des systèmes d'actions et d'interactions continus destinés à préserver les anticipations des différents individus les uns par rapport aux autres»*. Cette définition de WEICK (2003) qui a été mentionnée dans le travail de TROUSSELLE (2014), et qui fait partie d'un ensemble d'approches managériales de la résilience qui révèlent indirectement (grâce aux expressions et mots en gras) les réponses aux questions posées à la fin de la partie précédente, ou plus précisément celle de la troisième question, et donc l'outil à utiliser est le Plan de Continuité d'Activité (PCA).

La fameuse définition du PCA est celle donnée par la norme ISO 22301 (2012) : *«processus de management holistique qui identifie les menaces potentielles pour une organisation, ainsi que les impacts que ces menaces, si elles se concrétisent, peuvent avoir sur les opérations liées à l'activité de l'organisation, et qui fournit un cadre pour construire la **résilience** de l'organisation, avec une capacité de réponse efficace **préservant** les intérêts de ses principales parties prenantes, sa réputation, sa marque et ses activités productrices de valeurs»*. Cette définition, avec les phases décrite de ce processus et les trois mots que nous avons mis en gras, s'accorde parfaitement avec tout ce que nous avons trouvé durant notre recherche théorique sur la résilience : la considérer comme un processus dont les temporalités regroupent ces mêmes phases.

Pour confirmer de plus notre assertion concernant le PCA, nous allons citer quelque travaux qui traitent la résilience organisationnelle et la définissent en utilisant des notions qui font partie de la terminologie de la continuité d'activité. Prenons par exemple le travail de ZOUNGRANA (2017) qui a défini la résilience comme suit : *«en management, la résilience est la capacité d'une entreprise à **surmonter l'impact** d'une interruption d'activités et à concentrer son activité de façon à **continuer** à fournir les services requis»*. Cet auteur a mentionné une autre définition de la résilience qui l'a pris du Livre blanc de la résilience des organisations : *«la résilience est la capacité à **résister** aux chocs, à **continuer** son activité et à **s'adapter en permanence** aux risques auxquels elle est exposée»*. Parmi les travaux de recherche qui ont marqués la revue de littérature réalisée par ce même auteur concernant les différentes capacités qui forment les temporalités de la résilience, il y avait celui de Mc MANUS et al. (2008) qui ont présentés trois capacités d'une organisation, à savoir : *«la connaissance de son environnement externe et interne via **la connaissance de ses vulnérabilités**, la gestion de ses vulnérabilités **critiques**, et la capacité d'adaptation qui permet l'organisation de prendre les bonnes décisions au bon moment à la fois lors d'une crise et dans les opérations quotidiennes»*. Ces trois capacités font partie des sept étapes qui composent l'élaboration du plan de continuité d'activité et que nous allons exposer par la suite.

Avant de passer à la présentation du rôle et du processus du PCA, il nous semble nécessaire de citer l'intervention d'un expert qui confirme l'utilisation de cet outil dans la construction de la résilience organisationnelle. HARTOUT<sup>4</sup> (2020) a répondu durant une interview à la question : *«Comment développer la résilience dans les organisations ? », de la manière suivante : «Pour construire et rendre une organisation plus résiliente, il y a des pré-requis. Tout d'abord, l'organisation résiliente c'est celle qui gère ses risques, c'est-à-dire, qui a mis en place le Risk Management : identification, maîtrise des risques, et qui fait une revue périodique de l'ensemble de ses risques. L'organisation résiliente, c'est aussi celle qui est entraînée à la gestion de crise, c'est-à-dire, qui a mis en place une organisation de crise : qui fait quoi en cas de crise ? Qui dit quoi ? Et qui fait des exercices d'entraînement à la gestion de crise. L'organisation résiliente, c'est aussi celle qui a prévu des scénarios de rupture, d'interruption d'activité, c'est-à-dire, la mise en place de **plans de continuité d'activité (PCA)**, qui les teste régulièrement»*.

### 3.2. Le plan de continuité d'activité et les temporalités de la résilience

Commençons d'abord ce point par présenter comment le PCA est mis en place. Selon British Standard Institution (2006), l'élaboration d'un PCA passe par sept étapes : comprendre

---

<sup>4</sup> HARTOUT, Président de Be Resilient Group (BRG) et Directeur Associé chez Adenium qui appartient au groupe BRG, auditeur et formateur aux métiers de la résilience, et expert en risk management, gestion de crise, continuité d'activité (PCA) et informatique (PRA/DRP), cyber-résilience et résilience organisationnelle.

l'organisation et son contexte, calculer le BIA (Business Impact Analysis), identifier les activités critiques<sup>5</sup>, déterminer les exigences de continuité, évaluer les risques, développer et mettre en œuvre le PCA, et enfin tester, réviser et mettre les plans à jour.

Pourquoi HARTOUT a mentionné le PCA en utilisant le mot "plan" au pluriel ? Car durant la sixième étape de son élaboration, l'organisation ne développe pas un seul plan mais plutôt plusieurs sous-plans (un plan de sauvegarde informatique, un plan de gestion de crise, un plan de reprise d'activité, un plan de continuité opérationnelle et des procédures d'exploitation dégradées) qui composent le PCA global (BENNASAR, 2006). Ces plans sont préparés au même moment (durant l'avant-crise), mais ils seront utilisés durant des temporalités différentes : prenons par exemple, le plan de continuité opérationnelle qui sera utilisé pendant la crise et le plan de reprise d'activité sera utilisé après la disparition de l'événement en post-crise. Ainsi, le PCA avec ses composantes couvre trois phases : l'avant-crise, durant la crise et la post-crise.

Concernant la deuxième partie du court-terme qui est le quotidien et selon le Guide en gestion de la continuité des activités réalisé par le Ministère des Finance et de l'économie Québécois en 2010, le fait de se doter d'un PCA génère des bénéfices immédiats pour *«la gestion courante»* : *«une meilleure compréhension des interdépendances, une meilleure collaboration entre les unités opérationnelles et avec les partenaires externes et une amélioration des processus»*.

Pourquoi ce guide a indiqué les partenaires ? Car dans le contexte de la continuité d'activité, toute la chaîne logistique est pris en considération et non pas seulement l'entreprise en question. Cette considération des partenaires était également détectée dans plusieurs travaux de recherche sur la résilience, prenons comme exemple celui de BONVARLET V. (2014) qui estime que *«pour réduire la vulnérabilité de la supply chain, les entreprises se doivent de mieux connaître leurs partenaires, et donc collaborer avec eux. Une fois cette collaboration réalisée et une certaine confiance mutuelle établie, il s'agira pour l'entreprise la plus avancée en termes de résilience de proposer au sous-traitant de s'améliorer sur ce point»*. Donc, la continuité d'activité et la résilience se ressemblent aussi sur cette considération des acteurs en intégrant la culture de la supply chain.

Pour démontrer le rôle du PCA sur la résilience et comment il offre à l'organisation l'habilité d'articuler le court-terme avec le long-terme, nous allons prendre deux exemples réels de deux entreprises qui ont vécues chacune un événement perturbateur majeur et elles ont réussi à les gérer et à sortir plus fortes en absorbant d'abord le choc, puis en évitant leur impact, et enfin en s'adaptant et transformant leur activité. Le premier cas est celui de la Deutsche Bank AG et le deuxième de

---

<sup>5</sup> Les activités critiques sont celles qui composent directement la chaîne logistique des principaux produits et/ou services d'une entreprise et que leur perturbation peut impacter la totalité de la chaîne.

Pur Vodka. Le premier montre l'utilisation du PCA sur le long-terme et le deuxième sur le court-terme (après l'apparition de la Coronavirus).

### **Exemple 1. La Deutsche Bank AG**

Cette banque a subi la plus horrible des catastrophes causées par l'homme : le 11 septembre. Son centre de données principal se trouvait à proximité du World Trade Center ciblé. Cependant, la récupération de ses capacités de traitement des informations clés sur un autre emplacement de sauvegarde les a pris un peu plus de deux heures ! Comment ils ont réussi à gérer une telle catastrophe ? Roseann McSORLEY, qui dirigeait à l'époque la continuité des activités de cette entreprise, a répondu à cette question : « *En mars 2001, nous avons terminé un exercice de récupération après sinistre majeur pour un scénario couvrant la perte totale de notre centre de données principal... Ce scénario et bien pire a été réalisé six mois plus tard. Ce jour-là, notre préparation et nos exercices nous ont récompensés* ». (ENGEMANN et HENDERSON, 2012)

Être résilient même après une attaque terroriste/une explosion destructrice ! C'est impressionnant. Et grâce à quoi ? Au plan de continuité d'activité qui a amélioré la capacité d'anticipation et de planification de cette banque.

### **Exemple 2. Pur Vodka**

L'entreprise Canadienne Pur Vodka qui a arrêté temporairement, durant les six mois qui ont suivi l'apparition de la Covid-19, la production de Pur Vodka afin d'utiliser l'alcool destiné à son élaboration pour produire les désinfectants à mains dont la recette, les ingrédients et les bouteilles ont été développés et trouvés en moins de 48 heures (DUVERNOIS, 2020).

Ce deuxième cas montre le rôle du PCA dans l'amélioration de la capacité d'adaptation/de renouvellement/de transformation même en présence d'une crise sanitaire inédite.

Ce troisième axe de notre recherche nous a aidés à déterminer l'outil qui établit la résilience. Un outil dont la définition est parfaitement compatible (avec les mêmes expressions et terminologie utilisées) à celle de la résilience. Cela montre à quel point les deux concepts (la résilience et la continuité d'activité) sont indissociables, car le premier est le résultat du deuxième.

## **Conclusion**

Notre travail triptyque a commencé par une présentation de la résilience en se basant sur les approches usuelles et managériales. Cette deuxième catégorie de définitions était marquée par un double débat sur la nature et la finalité de ce concept, un double débat qui nous a convaincu à changer d'avis (de la capacité au processus). Une deuxième dichotomie était révélée durant l'analyse

des temporalités de la résilience, une analyse par laquelle nous avons pu répondre à la question principale de cette recherche : la résilience est un ensemble de décisions prises sur le long-terme et utilisées dans le court-terme. La troisième et dernière partie de ce papier était consacrée au plan de continuité d'activité, l'outil de construction de la résilience et le seul point durant lequel nous n'avons pas trouvé de débat.

La continuité d'activité a marqué sa nécessité en assurant l'anticipation des perturbations potentielles, en minimisant leurs impacts, en résistant leur apparition et en renforçant les organisations. Ainsi, nous suggérons que la continuité d'activité doit être au cœur des préoccupations des organisations en implantant le PCA pour améliorer leur résilience et surtout dans un environnement caractérisé par l'incertitude et la diversification des risques à impacts parfois néfastes.

## Références bibliographiques

ADENIUM, (2015), « Elaborer son Plan de Continuité d'Activités (PCA) selon la norme ISO 22301, Guide Adenium Business Continuity », available online: [https://www.adenium.fr/wp-content/uploads/2018/07/Elaborer\\_PCA\\_ISO22301\\_v2.pdf](https://www.adenium.fr/wp-content/uploads/2018/07/Elaborer_PCA_ISO22301_v2.pdf).

ALLENBY B. and FINK J., (2005), "Toward inherently secure and resilient societies".

ALTINTAS G. et ROYER I., (2008), "Gestion des crises externes: de la résilience à l'apprentissage", [en ligne], disponible sur <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/6-xviieme-conference-de-l-aims/communications/1637-gestion-des-crisis-externes-de-la-resilience-a-lapprentissage/download>.

ALTINTAS G. et ROYER I., (2009), "Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence", M@n@gement, 12(4), p.266-293.

ANAUT M., (2012), "Résilience", Les concepts en sciences infirmières, pp. 269-270, [en ligne], disponible sur : <https://www.cairn.info/concepts-en-sciences-infirmieres-2eme-edition--9782953331134-page-269.htm>.

BENNASAR M., (2006), "Un plan de continuité d'activité au service de la gestion des risques", [en ligne], disponible sur <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zSse8VvVKXIJ:https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/53bbfc37944d2.pdf+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=ma&client=firefox-b-d> (consulté le 23/03/2020).

- BOIN A. & EETEN M. V., (2013): "The Resilient Organization", Public Management Review, 15:3, 429-445, available online: [https://www.researchgate.net/publication/261853574\\_The\\_Resilient\\_Organization](https://www.researchgate.net/publication/261853574_The_Resilient_Organization).
- BONVARLET V., (2014), "Le Supply Chain Risk Management dans les PME", [en ligne], disponible sur : <https://fr.calameo.com/read/003125037a0dc49d9ddb4>.
- BOUT L., (2008), "La résilience au service de la fiabilité organisationnelle", [en ligne], disponible sur : <http://www.theses.fr/2008AIX32093>.
- British Standard Institution, (2006), "Business continuity management – Part 1: Code of practice, BS 25999-1", [en ligne], disponible sur <http://home.aktor.qa/External%20Documents/Intenational%20Specifications/British%20Standards/BS/BS%2025999-1-2006.pdf>.
- BURBY R. et al., (2000), "Creating Hazard Resilient Communities Through Land-Use Planning", Natural Hazards Review, 1:2, 99-106.
- CHABAUD, D., BEGIN, L., (2010). La résilience des organisations : Le cas d'une entreprise familiale. Revue Française de Gestion, 200, 127-142. [en ligne], disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-1-page-127.htm>.
- COMFORT L. K., (1999), "Shared risk: Complex systems in seismic response", New York: Pergamon.
- CRICHTON et al., (2009), "Enhancing Organizational Resilience Through Emergency Planning: Learnings from Cross-Sectoral Lessons", Journal of Contingencies & Crisis Management, 17(1), p.24-37.
- DAUPHINE A., PROVITOLO D., (2007), "La résilience: un concept pour la gestion des risques", Annales de Géographie, n°654, p. 115-125, [en ligne], disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-annales-de-geographie-2007-2-page-115.htm>.
- DEKKER S., (2008), "Resilience Engineering: Chronicling the Emergence of Confused Consensus", dans: Resilience Engineering. Concepts and Precepts. Available online: [https://www.researchgate.net/publication/50232053\\_Resilience\\_Engineering\\_Concepts\\_and\\_Precepts](https://www.researchgate.net/publication/50232053_Resilience_Engineering_Concepts_and_Precepts).
- DHS-RSC(Risk Steering Committee), (2008), "DHS Risk Lexicon", Washington, D.C.: DHS-RSC. Available online: [https://www.dhs.gov/xlibrary/assets/dhs\\_risk\\_lexicon.pdf](https://www.dhs.gov/xlibrary/assets/dhs_risk_lexicon.pdf).

- DUVERNOIS N., (2020), "Désinfectant à Mains Pur Vodka", [en ligne], disponible sur <https://www.purvodka.com/fr/desinfectant-mains-pur-vodka/> (consulté le 25/03/2020).
- ENGEMANN K. J. and HENDERSON D. M., (2012), "Business Continuity and Risk Management: Essentials of Organizational Resilience", Rothstein Associates Inc., Publisher, Brookfield, Connecticut USA.
- GERALDINE D. T. et al., (2011), "Ce que la résilience n'est pas, ce qu'on veut lui faire dire", [en ligne], disponible sur <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00679293/document>.
- Hamel G. et Välikangas L., (2003), "The Quest for Resilience", Harvard Business Review, 81(9), p.52-63.
- HARTOUT X., (2020), "La résilience en entreprise ou la résilience organisationnelle", Be Resilient Group, [en ligne], disponible sur : [https://www.youtube.com/watch?v=IW7mVNI\\_26g&t=29s](https://www.youtube.com/watch?v=IW7mVNI_26g&t=29s).
- HOLLING C. S., (1973), "Resilience and stability of ecological systems", Annual Review of Ecology and Systematics, n°4, p. 1-23.
- HOLLNAGEL E., (2006), "Resilience – The challenge of the unstable". In Hollnagel, E., Woods, D.D., Leveson, N. (eds.) Resilience Engineering – Concepts and Precepts. (pp 9-19) Aldershot, UK: Ashgate.
- HOLLNAGEL E., (2008), "Risk + barriers = safety? Saf. Sci. 46 (2), 221-229.
- HOLLNAGEL E., (2011a), "Prologue: the scope of resilience engineering". In Hollnagel, E., Pariès, J., Woods, D., Wreathall, J. (eds.) Resilience engineering in practice - A guidebook. (pp xxix-xxxix) Aldershot, UK: Ashgate.
- HOLLNAGEL et al., (2009), "La fiabilité et la résilience comme dimensions de la performance organisationnelle", M@n@gement, 12(4), p.224-229, [en ligne], disponible sur : [https://www.researchgate.net/publication/277864428\\_La\\_fiabilite\\_et\\_la\\_resilience\\_comme\\_dimensions\\_de\\_la\\_performance\\_organisationnelle](https://www.researchgate.net/publication/277864428_La_fiabilite_et_la_resilience_comme_dimensions_de_la_performance_organisationnelle).
- KONINCKX G. et TENEAU G., (2010), "La résilience un nouveau concept", dans : Résilience Organisationnelle. Rebondir face aux turbulences, de Boeck.
- LENGNICK-HALL CA. et BECK T., (2003), "Beyond Bouncing Back: The concept of organizational Resilience", Paper presented at the Academy of Management, Seattle, WA.
- Linkov I. et al., (2013), "Measurable resilience for actionable policy". Environ Sci Technol 47:10108–10110.

McDONALD N., (2008), "Organisational Resilience and Industrial Risk", dans : Resilience Engineering. Concepts and Precepts. Available online: [https://www.researchgate.net/publication/50232053\\_Resilience\\_Engineering\\_Concepts\\_and\\_Precepts](https://www.researchgate.net/publication/50232053_Resilience_Engineering_Concepts_and_Precepts).

Ministère des Finance et de l'Economie (MFEQ), Gouvernement du Québec, (2018), « Guide de gestion de la continuité des activités pour les petites et les moyennes entreprises québécoises », available online: [https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/economie/contenu/continuite\\_activites/GM\\_guide\\_gestion\\_continuite\\_activites.pdf?1570038999](https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/economie/contenu/continuite_activites/GM_guide_gestion_continuite_activites.pdf?1570038999).

NORMANDIN J.M. et THERRIEN M. C., (2016), "Resilience Factors Reconciled with Complexity: The Dynamics of Order and Disorder", Journal Of Contingencies And Crisis Management, 24 (2), 107-118.

POTTIER N., (2016), "Les temporalités au cœur de la gestion des risques et des catastrophes naturelles : L'exemple des zones inondables", Chapitre 11, [en ligne], disponible sur : [https://www.researchgate.net/publication/313725997\\_Les\\_temporalites\\_au\\_coeur\\_de\\_la\\_gestion\\_des\\_risques\\_et\\_des\\_catastrophes\\_naturelles\\_L'exemple\\_des\\_zones\\_inondables\\_Temporalities\\_at\\_the\\_heart\\_of\\_natural\\_disaster\\_management\\_The\\_example\\_of\\_floodplain\\_ar](https://www.researchgate.net/publication/313725997_Les_temporalites_au_coeur_de_la_gestion_des_risques_et_des_catastrophes_naturelles_L'exemple_des_zones_inondables_Temporalities_at_the_heart_of_natural_disaster_management_The_example_of_floodplain_ar).

Reef Rsilience Network, "Qu'est-ce que la résilience ?", [en ligne], disponible sur <https://reefresilience.org/fr/resilience/what-is-resilience/#:~:text=La%20r%C3%A9silience%20est%20d%C3%A9finie%20comme,r%C3%A9cup%C3%A9rant%20ou%20en%20l'adaptant> (consulté le 17/10/2021).

SCHUMAN P. R., (1993), "The Negotiated Order of Organizational Reliability", Administration and Society, 25, p.353-372.

SOMMERS S., (2009), "Measuring Resilience potential : an adaptative Strategy for Organizational Crisis Planning.", Journal of contingencies and Crisis Management (17).

SUPRIADI L. S. R. and PHENG S. L., (2018), "Business Continuity Management in Construction", Management in the Built Environment, Springer.

TROUSSELLE Y., (2014), "Les mécanismes de la résilience organisationnelle", [en ligne], disponible sur : [http://www.applis.univ-tours.fr/theses/2014/yves.trousselle\\_4167.pdf](http://www.applis.univ-tours.fr/theses/2014/yves.trousselle_4167.pdf).

VILLEMAIN, A., GODON, P., (2016), "Toward a resilient organization: The management of unexpected hazard on the polar traverse", Safety Sci, available online: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ssci.2016.03.008>.

WEICK K. E. et SUTCLIFF K. M., (2007), "Managing the Unexpected, Resilient performance in an age of Uncertainty", Jossey-Bass Inc., U.S.; Édition : 2nd Revised edition.

WESTRUM R., (2006), "A typology of resilience situations". In Ashgate, ed. Resilience Engineering concepts and precepts. Resilience Engineering - concepts and precepts, pp.55-65.

Available online:

[https://www.researchgate.net/publication/50232053\\_Resilience\\_Engineering\\_Concepts\\_and\\_Precepts](https://www.researchgate.net/publication/50232053_Resilience_Engineering_Concepts_and_Precepts).

ZOUNGRANA J. B., (2017), " Résilience Des Très Petites Entreprises Aux Crises De Grande Ampleur Dans Les Pays En Développement : Cas Du Secteur Informel Suite Aux Inondations Du 1er Septembre 2009 À Ouagadougou Au Burkina Faso", [en ligne], disponible sur <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01852566/document>.

