



HAL
open science

Entreprendre dans un environnement polycrises: les facteurs de résilience à l'épreuve "de résister et de se relever": un sondage multi-secteurs de PME en France

Marie Noeline Sinapin

► To cite this version:

Marie Noeline Sinapin. Entreprendre dans un environnement polycrises: les facteurs de résilience à l'épreuve "de résister et de se relever": un sondage multi-secteurs de PME en France. 2024. <hal-04636916>

HAL Id: hal-04636916

<https://hal.science/hal-04636916v1>

Preprint submitted on 5 Jul 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons CC0 1.0 - Universal - International License

**Entreprendre dans un environnement polycrises: les
facteurs de résilience à l'épreuve «de résister et de se
relever»: un sondage multi-secteurs de PME en France**

Sinapin, Marie-Noëline

Résumé :

Cet article se concentre sur la capacité des organisations à se réinventer à la lumière des défis posés par le changement climatique et les enjeux environnementaux. La résilience organisationnelle est de plus en plus cruciale dans un contexte de polycrise. Les avantages de la résilience, comme beaucoup d'organisations le constatent aujourd'hui, vont au-delà de la réduction des perturbations, des pannes et des coûts en temps de crise : elle inclut également des débouchés stratégiques. Les dirigeants sont amenés à mettre en place dans leur gouvernance des stratégies innovantes et adaptatives, afin de survivre dans un écosystème qui subit de grandes mutations. Pour beaucoup d'entre eux, il ne s'agit pas de savoir pourquoi il faut être résilient, il s'agit surtout de savoir comment être résilient, afin de s'adapter dans un monde qui change et qui bouscule les modèles d'affaires actuels et qui ne sont plus en phase avec les enjeux actuels. La résilience est une approche qui vise surtout à bien gérer les risques. Non seulement la perspicacité et la proactivité dans la gestion des risques améliorent la résilience globale, mais elles réduisent la survenue d'autres turbulences, tout en accroissant la capacité des organisations à y faire face. Les entreprises peuvent consolider leur résilience en essayant de supprimer les obstacles et en misant sur une approche multidisciplinaire par la mise en perspective des stratégies de gestion de crise, en étant agiles et proactives et surtout par une meilleure analyse des crises.

C'est un sujet d'actualité qui interroge la communauté scientifique, qui montre un intérêt croissant pour l'importance des changements à opérer dans les entreprises, afin de tendre vers une société durable et consciente. Les organisations doivent repenser à une nouvelle architecture des valeurs créées. Tout le monde s'accorde à avancer que les organisations doivent se réinventer par des valeurs basées sur l'audace, l'authenticité et l'inventivité. Cela contribue à surmonter les obstacles, afin de faire émerger un modèle d'affaires durable et résilient. Ce papier vise à montrer comment les dirigeants des PME mettent en place des facteurs de résilience à long terme. Bien souvent, il s'agit de la capacité d'adaptation, la réactivité, la flexibilité et l'agilité sont évoqués pour décrire une organisation résiliente. Cet article présente et discute les résultats d'un sondage mené auprès des PME de secteur d'activité diverse au sujet des facteurs de résilience élargis. Ces résultats montrent comment les entreprises donnent un sens et une vision à la refonte de leur avenir, en mettant en place une nouvelle façon de gérer l'incertitude, la complexité, l'ambiguïté et la vulnérabilité.

Mots clés : entreprendre-crise-turbulence-résilience-facteurs.

INTRODUCTION

Les PME représentent des acteurs économiques importants à l'échelle d'un pays de par leurs secteurs d'activité et de leur effet d'expérience. Dans un contexte de crise mondiale de plus en plus impactant, ces entreprises développent la voie de la résilience organisationnelle, afin de survivre dans un écosystème turbulent. La résilience organisationnelle est définie par la capacité avec laquelle une entreprise tente d'atteindre un équilibre après un choc et des perturbations qui sont gérées dans le contexte d'événements et de crises majeurs. Cela va dépendre de sa culture, de la maturité de ses équipes, de son apprentissage et de ses mécanismes de défense, afin de rebondir rapidement. En France, les PME occupent une place importante au cœur du tissu économique (Barzi, 2011), aussi l'étude de leur évolution et de leur survie est très largement développée d'où la légitimité d'étudier leurs capacités de croissance dans un environnement qui connaît de fortes mutations et de défis à relever. Face aux crises perpétuelles, elles peuvent se fragiliser en raison de leur petite taille et de leurs capacités de résilience face aux intensités des perturbations qui sont inattendues et sévères.

La presse économique et scientifique utilise de plus en plus le concept de résilience, mais peu d'études démontrent empiriquement comment les entreprises font émerger leur capacité de résilience dans un contexte de crise mondiale, comme la pandémie de la COVID-19. Un même constat au sujet des enseignements tirés de la résilience organisationnelle sur leurs performances, peu de recherches académiques et empiriques les identifient. Les recherches se focalisent généralement sur l'impact immédiat de la pandémie et sur la capacité des entreprises à survivre, en particulier en ce qui concerne les effectifs, les problèmes de trésorerie et la gestion potentielle de la faillite suite à des crises (Rosier, 2003). L'incertitude et les crises s'avèrent nécessaires pour les PME, afin de se réinventer et de continuer d'apprendre à désapprendre et leur résilience organisationnelle est un atout et occupe une place importante dans leur stratégie (Bernard, 2007). Tout dépend de leur histoire et de leur état d'esprit, ce qui va engendrer des capacités des PME à mettre en place des modèles de survie, afin de faire face aux situations turbulentes (Boubakary, 2020). Toutes les entreprises

ont une histoire et surtout un capital expérientiel basé sur des apprentissages liés à leurs activités, ce qui rend chaque entreprise spécialisée en matière de crise. L'entreprise est un lieu d'esprits incarnés et de conscience partagée pour définir des capacités résilientes adaptatives, afin de tendre vers une performance durable et significative dans un écosystème à large spectre d'imprévus et de crises. Il en résulte une nouvelle entité renforcée et résiliente et capable de se réinventer face aux différents changements (Burnard, 2018). L'environnement des organisations a très vite évolué jalonné par des incertitudes, des mutations, des crises, des guerres, des défis sociaux, environnementaux, technologiques mais aussi humains. L'inflation et la crise énergétique affectent durement les PME, réduisant leurs marges et leurs perspectives de croissance. La situation a un impact financier significatif sur leur trésorerie, qui a déjà été mise en péril par la crise du Covid. L'humain doit être au cœur des stratégies, car il représente le maillon fort sur lequel s'incarne les valeurs de la résilience et les entreprises sont amenées à apporter des réponses rapides face à ces changements

(Placet, 2011). Les recherches scientifiques nationales et internationales se concentrent ainsi sur la survie des entreprises vulnérables. La question de la capacité des PME à résister dans un contexte de plusieurs crises est donc justifiée. Nous avons trouvé une définition de la résilience dans la littérature sur la résilience des organisations, laquelle renvoie à la notion de résilience qui n'est pas une idée nouvelle. En médecine traditionnelle chinoise, cela fait référence à la capacité des systèmes vivants à se rétablir suite à une blessure sévère. En physique, cela fait référence à la capacité interne d'un matériau à retrouver sa forme originale après un choc. En psychologie, cela fait référence à la capacité d'une personne à faire face aux traumatismes, à rebondir face à l'adversité et à retomber sur ses pieds malgré les difficultés de sa vie. De nombreux livres sur la résilience ont été écrits par Boris Cyrulnik(2012) qui définit la résilience comme « *une qualité innée d'une personne qui lui permet de surmonter sa souffrance, d'apprendre de ses expériences douloureuses et de devenir plus forte* ». Il semble que la résilience ne soit pas seulement une notion, mais aussi une capacité à être agile pour faire face aux incertitudes et de s'adapter. Selon nous, une sorte « d'agilience » des organisations pourrait naître en raison de cette définition afin de lier les deux concepts « de résilience et d'agilité », car la résilience seule ne suffit pas encore, il faut également être agile.

En effet, malgré les crises et les différents défis à relever, certaines PME ont été résilientes et agiles et ont donc résisté à la pandémie en trouvant de nouvelles opportunités en modifiant le plan de leur Business Model. Notre principale problématique se forme dans cette perspective : en quoi les PME peuvent-elles être dans un processus de résilience durable.

Le but de cette étude est de mettre en avant la résilience présentée par les PME en France dans un contexte de perturbations, de difficultés et d'innovations technologiques sans précédent. Ainsi, l'objectif de la recherche est de déterminer les stratégies de résilience employées par les dirigeants de PME dans le contexte de multiples crises. L'objectif de cette étude est d'identifier les variables d'actions stratégiques résilientes des petites et moyennes entreprises. Cette recherche a des intérêts à la fois théoriques et managériaux. Les organisations doivent reconfigurer leur modèle d'affaires pour s'adapter à la nouvelle bulle de normalité en raison des crises et des défis sociaux, environnementaux, climatiques et technologiques. Selon Linnenluecke (2017), la recherche en Sciences de Gestion n'a pas beaucoup examiné ce domaine. La structure de ce rapport est la suivante : dans la première section, nous présenterons une perspective conceptuelle sur la résilience des PME, et dans la deuxième section, nous présenterons les outils de résilience que les dirigeants des PME utilisent.

1. L'état actuel de l'art

Pour cette recherche, le cadre d'analyse choisi se concentre sur la notion de résilience organisationnelle des PME. Nous aborderons d'abord la capacité des organisations à faire face à plusieurs crises, puis comment la pandémie a fragilisé les petites et moyennes entreprises qui ont développé un processus résilient.

La résilience organisationnelle des PME dans un contexte mondial de polycrises ou du cygne noir

En sciences de gestion, la résilience est un concept complexe et multidimensionnel qui est particulièrement intéressant dans un contexte de turbulences et dans un monde VUCA (vulnérabilité, incertitude, complexité et ambigüité). En effet, l'environnement des organisations a changé et connaît de grandes mutations, ce qui a un impact sur leur travail et les oblige à se réinventer. La capacité d'une entreprise à faire face à divers chocs et à survivre est connue sous le nom de résilience (Teneau, 2011). La nouvelle bulle de normalité, également connue sous le nom de cygne noir (Taleb, 2005) et la recherche en management ont rendu le concept de résilience véritablement pertinent. La résilience des organisations a été révélée par tous les travaux menés à ce sujet (Altintas, 2020). Les entreprises peuvent développer des capacités de résilience afin de survivre et de faire face aux perturbations. De plus, elles doivent développer leur agilité en apportant des réponses adaptatives aux

situations incertaines. En s'inscrivant dans un cercle d'amélioration en continu avec une posture réflexive et communicative positive, la résilience des entreprises contribue alors à enrichir leur apprentissage afin de tendre vers des modèles de production durables et significatifs. En outre, les PME ont également l'obligation de faire face aux chocs, car elles doivent faire face à un environnement complexe en adoptant de nouvelles méthodes managériales adaptées à un monde dynamique. Depuis lors, les petites et moyennes entreprises se trouvent dans une nouvelle bulle de normalité.

La résilience des PME

La capacité des dirigeants des PME à s'adapter et à développer une résilience organisationnelle a été révélée par la crise de Covid-19. En effet, la résilience des PME est un objectif sociétal inscrit dans la nouvelle bulle de normalité après la crise. Dans une sphère d'intelligence situationnelle, cette capacité de résilience représente l'ensemble des pratiques cognitives et comportementales (Beck, 2011). Les caractéristiques et les capacités des dirigeants, ainsi que diverses interventions qui enrichissent le processus de résilience, sont au centre des recherches sur la résilience. Parce que les PME sont petites et vulnérables, les dirigeants doivent prendre des décisions importantes pour s'adapter et survivre dans un environnement incertain. Les petites et moyennes entreprises ont une certaine capacité à gérer les chocs et à surmonter les crises grâce à cette capacité agile avec ses caractéristiques (flexibilité, rapidité, réactivité et compétence) (Yusuf et al, 1999). Cependant, les recherches d'Herbane (2010) ont révélé que les PME sont incapables d'être proactives en raison de leur manque d'expérience dans la planification anticipée. L'auteur explique cela par l'idée répandue « *selon laquelle l'anticipation ou la planification de crise serait ambitieuse et donc coûteuse* ». Cela nécessite un investissement considérable pour les petites et moyennes entreprises qui souhaitent renforcer leur capacité de résilience. Selon d'autres recherches sur la résilience, les PME qui font appel à des ressources externes en cas de perturbation sont plus susceptibles de rebondir (Manciaux, 2001). Cela démontre l'importance de prendre en compte les parties prenantes car elles contribuent à la survie de l'entreprise (Pesqueux, 2016). Le chef d'entreprise d'une PME est intrinsèquement résilient et trace la voie de sa réussite, contribuant ainsi à la croissance et à la performance de son organisation, même avec des ressources limitées. Le succès des PME dépend de leur capacité à se « *réinventer et à s'adapter aux exigences du contexte économique actuel* » (Chanut et al, 2015). L'innovation, la digitalisation des

domaines d'activité, la collaboration, l'agilité et le pouvoir entrepreneurial des dirigeants des PME semblent également contribuer à la résilience des PME (Deschamps et al,2015). Selon nos recherches sur la résilience organisationnelle des PME, il semble que la résilience ne se limite pas à la coexistence d'un large éventail de ressources. Cependant, la compréhension d'un phénomène socio-organisationnel complexe qui résulte d'un certain nombre de facteurs (Southwick,2014) ne permet pas d'atteindre une vision globale de la résilience. La résilience est considérée par certains auteurs comme une approche dynamique unique à chaque organisation (Barbosa,2016). Comment considérer une stratégie pour la résilience des PME?

Il semble que l'approche dialectique soit la plus adaptée aux petites et moyennes entreprises (Marchesnay, 2003). Les acteurs ont la capacité d'adopter une attitude réflexive envers une situation spécifique (Giddens, 2008), ce qui leur permet de résoudre diverses perturbations. A ce sujet, (Goffman ,1991) a expliqué comment faire face à une problématique identifiée et où l'acteur ne sait pas toujours quoi faire autrement dit "*à une rupture de cadre*", c'est alors que "*l'acteur va transformer une situation initiale indéterminée en situation déterminée et donc résolue*" (Dewey,2018). Il est intéressant de savoir comment les PME réagissent face à l'épreuve d'une crise.

1.3 Les PME confrontées à la crise

La pandémie de COVID-19 a été une catastrophe sanitaire, sociale et économique qui demeure un événement majeur dans l'histoire de la civilisation du XXIe siècle. L'impact économique et social de cette pandémie a bouleversé l'économie mondiale avec des pertes humaines (Themen, 2010). Les entreprises, en particulier les petites et moyennes entreprises, ont été mises au défi de faire face à cette crise en raison de leur capacité à être agiles et résilientes pour faire face aux chocs, afin d'accepter les perturbations et de trouver des solutions, elles ont dû faire face à l'incertitude et au contexte du cygne noir.

Les petites et moyennes entreprises sont fréquemment confrontées à la complexité des marchés et à l'incertitude du fait qu'elles ne disposent pas toujours de toutes les informations nécessaires. Afin de surmonter les difficultés liées à la complexité, les dirigeants des PME doivent avoir une force psychologique. Leur capacité à faire face aux défis démontre leur résilience (Bloch, 2014) et s'inscrit dans leur apprentissage pour rebondir. Selon l'auteur, il serait plus facile pour les petites et moyennes entreprises d'incarner la résilience

organisationnelle en diversifiant leurs activités avec agilité. La capacité des PME à résister à la crise dépend de leurs ressources, qui peuvent être tangibles ou intangibles. Selon une étude de Bpifrance (novembre 2020) sur les réactions des PME à la crise, les dirigeants ont subi une détérioration de leur forme psychologique, soit moins de 1,5 sur une échelle de 1 à 10, après avoir résisté et surmonté la crise. 65 % d'entre eux ont réussi à faire face à cette pandémie sans précédent, tandis que 82 % des chefs de PME ont démontré une forte capacité de résilience et ont exprimé une forte volonté de poursuivre leurs activités. Par conséquent, la crise a simplement ébranlé le moral des dirigeants sans affecter leur capacité réelle à résister aux chocs. Cette pandémie a été un exemple du cygne noir mis en lumière par le statisticien (Taleb, 2020).

1.4 COVID-19 et Cygne Noir, pour un nouveau paradigme socio-économique des petites et moyennes entreprises ?

On ne sait pas d'avance quels événements se produiront sur la planète terre. Certains sont imprévisibles et créent des circonstances inattendues. Nous les appelons "cygnes noirs". Nassim Nicholas Taleb a conceptualisé cette expression pour décrire les catastrophes majeures de l'histoire de la civilisation humaine dans son livre "Le Cygne noir : la puissance de l'imprévisible". Ces événements ont eu un impact significatif sur les domaines économique, social et humain (Garcia et al ,2020). L'écrivain a pris en considération les effets de certains épisodes, en particulier lorsque le "Cygne noir" remet en question l'ordre établi. Selon certains auteurs, l'économie serait gravement affectée par les effets du "Cygne noir" et en particulier de la pandémie. Selon eux, les pandémies causent des dommages structurels à l'économie, ce qui entraîne une baisse prolongée des taux d'intérêt pendant les 40 prochaines années après la crise. A la lumière de ce constat, après avoir traversé des crises, les entreprises ont toujours réussi à trouver des solutions robustes et viables pour se lancer dans un nouveau paradigme de pensée. Les chefs d'entreprise des petites et moyennes entreprises ont l'air de trouver de nouvelles perspectives en se diversifiant et en se réinventant sans rester sur leurs acquis et en développant leur capacité de résilience. La gestion des crises en particulier dans les PME semble être complexe et une étude sur les mécanismes qui régissent les crises pourraient être approfondies (Bundy et al,2017). En effet, plusieurs modèles ont été mis en lumière, afin de mettre en place des variables d'actions stratégiques tangibles (Lorino, 2015). Pour le cas des PME, aucun modèle n'a été conceptualisé et arrêté malgré le fait qu'elles soient exposées aux nombreuses perturbations qui pourraient les rendre vulnérables. Certains

travaux ont montré que les crises impactent plus fortement les PME en raison de leurs faibles ressources « *des compétences moindres, un style de gestion spécifique.* », (Roley,2006). Dès lors, la finalité de la présente étude est celle de savoir : quels sont les facteurs mobilisés par les dirigeants pour être résilients en l'absence d'un modèle qui serait basé sur l'opérationnalisation de la résilience dans les PME pour faire face à leurs problèmes structurels.

2. La méthode de recherche empirique

Cette partie traitera les questions méthodologiques, les moyens de collecte des données recueillies, l'analyse ainsi que les principaux résultats.

2-1. La méthode qualitative

L'approche est qualitative à la lumière de la question de recherche afin de répondre à l'identification des variables mobilisables identifiables pour la résilience des PME. Il est question d'enrichir le savoir empirique.

La méthodologie choisie est fondée sur une approche herméneutique (Jardat, R. 2011), qui consiste à étudier le matériel de gestion. L'objectif est de clarifier le concept précité. En confrontant ses attributs avec les changements auxquels les PME doivent faire face, ainsi qu'en identifiant les leviers mis en œuvre. Les données qualitatives ont été collectées à partir d'un sondage auprès de 202 PME (cadre, dirigeant, cadre RH) de secteurs d'activités différentes. Cette collecte de données est un aspect essentiel puisqu'elle permet d'avoir un matériau de gestion sur lequel le chercheur fonde ses travaux (Diallo,2022). Cette recherche qualitative se base sur les enquêtes auprès des dirigeants des PME et fondée sur un échantillon théorique avec la prise en compte de degré de saturation de données. Un échantillon théorique renvoie à l'idée de secteurs d'activités divers et variés pour récolter des données empiriques, afin de mettre en lumière une théorie. Pour comprendre la résilience des dirigeants des PME. Nous avons mis en exergue un guide d'entretien pour orienter les questions posées aux sondés et d'apporter ainsi un éclairage aux données récoltées.

Tableau 1-le guide d'entretien

Dimension	Thèmes des questions
➤ Valorisation des Ressources Humaines	➤ Compétence. ➤ Esprit collectif
➤ L'ère économique et l'agilité	➤ La nouvelle bulle de normalité ou du cygne noir ➤ Adaptabilité ➤ Flexibilité ➤ Réactivité
➤ La dimension sociale et environnementale	➤ L'entreprise à mission

Source : Auteur

2.1. Résultat et analyse des données recueillies

Une analyse de contenu qualitative informatisée a été réalisée grâce au logiciel adapté et fiable Tropes. Il s'agit d'une démarche de recherche de sens au travers d'une analyse Thématique (Paillé et Mucchielli 2003) qui a pour finalité de définir la singularité du discours et découpe transversale ce qui d'un entretien à l'autre se réfère au même thème.

Ce sondage nous a permis de recueillir des perceptions, des attitudes, des actions par rapport au sujet proposé. L'avantage était bien qu'elle nous a fourni des informations riches en détails et nuancées, ce qui nous a permis de pouvoir procéder à une analyse systématique incluant tant la forme que le fond. Il s'agit d'identifier les facteurs de résilience des dirigeants des PME dans un contexte axial et incertain (Lambert, 2007).

3. ANALYSE DES RESULTATS

Cette analyse a pour but de comprendre comment les PME réussissent à faire face aux perturbations, alors que d'autres n'ont pas pu résister aux chocs. Nous nous intéressons aux facteurs qui favorisent la résilience des entreprises. « Certaines capacités sont nécessaires, afin de traverser une période mouvementée aussi, lesquelles sont la capacité d'absorption des chocs et la capacité de renouvellement (Wildavsky, 1991). *« La capacité d'absorption du choc consiste à mobiliser des ressources internes ou externes pour résister à l'événement perturbateur. La capacité de renouvellement consiste à trouver des solutions inédites : lancement d'activités nouvelles, révision du Business model ».* Elle suppose alors pour les PME l'ouverture sur d'autres opportunités, afin de se réinventer (Ayerbe, 2006).

3.1. Résultat et analyse du sondage

A la question : **quels sont les facteurs que vous mobilisez pour être résilients dans un contexte de polycrises ou du cygne noir. Nous présentons les résultats dans un tableau**

Tableau 2-les résultats du sondage auprès des PME

Critères	Pourcentage de réponses
• Le facteur humain et social	28%
• Facteur sociétal dans une dimension collective	51%
• Facteur « entreprise à mission »	21%

Source : auteur

La majorité des sondés, 51%, estiment que « le facteur sociétal » serait le facteur de résilience dans ce contexte incertain. Ce qui montre que les PME peuvent développer une capacité stratégique de résilience, afin d'assurer leur pérennité. La RSE semble être un processus de résilience organisationnelle. Quoi qu'il en soit, depuis la crise sanitaire, les entreprises ont dû surmonter les turbulences et prennent conscience qu'elles doivent adapter leurs activités aux défis sociaux et environnementaux. 28% des cadres considèrent que la prise en compte de la dimension sociale et humaine aideraient les PME à être dans un processus de résilience. 21% mentionnent que l'entreprise à mission devient le nouveau levier de résilience.

Ces résultats mettent en évidence des éléments essentiels tels que la responsabilité sociale des entreprises, le facteur humain et social, ainsi que l'entreprise à mission en tant que facteur de résilience. Concentrons-nous maintenant sur les divers facteurs mentionnés précédemment, qui sont au centre de l'analyse de ces résultats.

Le facteur sociétal

Les petites et moyennes entreprises (PME) évoluent dans un environnement marqué par des turbulences de diverses natures telles que les catastrophes naturelles, les crises géopolitiques et la pandémie, qui perturbent leurs activités. Les dirigeants soulignent que *"nous mettons en œuvre en permanence nos capacités dynamiques de renouvellement afin de survivre"*. Parfois, il est nécessaire de diversifier les activités et de respecter l'environnement, car les clients sont de plus en plus sensibles à leur consommation. Les PME semblent adopter de manière positive la résilience organisationnelle. Elles semblent s'intéresser au facteur sociétal issu de la dimension de la RSE (responsabilité sociétale et environnementale) pour construire et soutenir la résilience de l'organisation. La norme ISO 26000 établit que la RSE est une responsabilité prise par les entreprises pour mieux mesurer les impacts de leurs activités et de leurs décisions sur la société, mais aussi sur l'environnement, qui représente le capital vert. Les PME développent des attitudes transparentes et éthiques qui contribuent à la durabilité et au bien-être des parties prenantes internes et externes, en respectant les lois en vigueur en France et dans le monde. Ce sondage montre clairement que les PME s'intéressent à la dimension sociale de la RSE comme vecteur dynamique et résilient pour assurer leur survie. Par ailleurs, les personnes interrogées ont mentionné que *"le facteur sociétal représente nos fortes convictions pour assurer la compétitivité"*. La résilience sociétale semble être un état d'esprit que les dirigeants des PME incarnent pour innover et miser sur le potentiel de leurs équipes. Les dirigeants misent sur la résilience organisationnelle durable. Ils montrent qu'ils comprennent qu'il faut prendre en compte la dimension humaine.

La dimension sociale et humaine

Les responsables des petites et moyennes entreprises ont souligné que la performance ne se limite plus uniquement à la sphère économique, mais qu'elle concerne de plus en plus la sphère sociale et le travail d'équipe. En effet, la bonne gestion d'une PME dépend largement des compétences clés et distinctives des employés. La motivation des équipes représente un facteur clé de succès et donc un avantage concurrentiel important. Selon les personnes interrogées, le facteur social et humain est aujourd'hui considéré comme une dimension incontournable pour innover et trouver des solutions face aux nombreuses turbulences de l'environnement. Il est vrai que les dirigeants des PME sont parfois seuls à prendre des décisions, mais ils disposent d'un réseau et d'avantages concurrentiels pour développer des relations étroites avec les parties prenantes internes et externes. La gestion des Ressources

Humaines en PME renferme un caractère informel et arbitraire tant que certains dirigeants sont seuls à orienter leurs stratégies. Les enjeux sociaux sont importants et la recherche du bien-être des salariés avec le respect des parties prenantes des réseaux d'entreprises. En effet, certains mentionnent : « *les réseaux d'entreprises est une démarche collective qui nous aident à innover, à échanger avec les salariés, les clients, les fournisseurs, de partager des expériences et enfin d'échanger des informations* ». L'idée est d'entrer en relation avec d'autres PME, afin d'acquérir des principes et des connaissances sur la gestion des RH. A ce sujet, certains dirigeants ont évoqué : « *le travail en réseau avec d'autres PME, pour échanger des pratiques et construire des liens sociaux entre les différentes parties prenantes* ». Selon nous la force des PME en matière de stratégies sociales réside dans la construction de relations de transparence et de partage de données entre les différents réseaux. L'idée même d'entrer en relation avec d'autres parties ouvre la voie à la construction d'une stratégie en matière de la gestion des RH au sein des PME. Le facteur social et le travail en réseaux semblent être des vecteurs de la résilience des PME. C'est une manière d'améliorer leur performance et de répondre aux besoins et des attentes des différentes parties prenantes. Le travail en réseau permet aux PME de s'associer avec d'autres organisations qui ont une vision et des valeurs partagées qui peuvent compléter les forces et les différentes ressources et in fine améliorer la créativité et l'efficacité et l'impact global. Un Cadre a évoqué « *le lancement d'un nouveau produit ou d'un nouveau service relevant du social et de l'environnement pourrait se faire en réseau qui défendrait une cause commune* ». Il nous semble que le réseau d'entreprise s'inscrit dans un processus de résilience des PME. Les dirigeants recherchent plus une raison d'être dans leur écosystème.

L'entreprise à mission à dimension sociale

Il est fort probable que la création de conditions favorables au travail en équipe se traduise par une efficacité accrue. Le terme équipe ne désigne pas automatiquement un groupe de personnes. « *Nous devons faire preuve de prudence lorsqu'il s'agit de team building* » mentionne un dirigeant. Des étapes permettent de déterminer la structure ou la composition de l'équipe, qui est basée sur des critères. Le niveau de maturité d'une équipe varie en fonction de la capacité de ses membres à s'engager ensemble dans la prise de décision. En effet, la construction d'une équipe nécessite des informations de la part des

Dirigeants, au sujet de leurs stratégies, afin de pouvoir conduire un projet ensemble. Les personnes interrogées semblent montrer un vif intérêt pour le développement du travail collectif au sein des entreprises. Ce qui montre, qu'il y a un vrai besoin de changer le management actuel qui est encore pyramidal et qui freine certains employés dans leur engagement. La gestion implique de diriger un groupe de personnes, d'évaluer des situations, des orientations et des options possibles, et de prendre des décisions dans un cadre défini par la stratégie et les objectifs de l'entreprise. La gestion n'est pas une action ponctuelle mais un processus significatif et une approche globale efficace dans la durée qui s'appuie sur quatre types d'actions complémentaires : piloter, organiser, animer et orienter. Plus les projets sont complexes, plus ces critères sont importants à respecter pour la réussite du travail en équipe. Le vrai défi à relever dans la conduite d'un projet c'est l'art d'animer les collaborateurs, afin qu'ils trouvent la motivation suffisante et donc l'intérêt à mener leurs missions. Il s'agit également pour les PME ayant un effet d'expérience sur le marché d'aligner leurs missions au prisme de leurs valeurs fondamentales en définissant l'objectif, en évoquant les principes qui orientent les décisions et les actions. Les dirigeants des PME veulent en majorité un impact positif de leurs activités sur la société en identifiant les enjeux sociaux et environnementaux les plus pertinents et significatifs. Elles deviennent ainsi des PME à mission.

4. DISCUSSION

Nous proposons donc une synthèse générale de ces résultats. A la lumière de notre revue de littérature et des résultats de cette enquête, cette recherche visait à comprendre les différents facteurs qui s'inscrivent dans le processus de la résilience eu égard aux données recueillies auprès des dirigeants et salariés des PME. Les résultats de l'analyse thématique a été formulés précédemment, nous discuterons des principales conclusions qui en émanent à la lumière des travaux de certains auteurs.

4-1 Les facteurs de résilience des PME dans un contexte incertain et complexe de multicrises et du cygne noir

Les dirigeants des PME véhiculent dans leur discours des valeurs sociétales fortes et disent avoir compris que l'environnement a changé et que les défis à relever sont nombreux d'ordre sociaux, environnementaux et climatiques. Dès lors la collaboration avec les différentes parties prenantes internes et externes paraît incontournable dans les constructions

des actions stratégiques à long terme. Dans cette perspective, ils ont évoqué l'importance de l'entreprise à mission qui représente une démarche stratégique pour assurer leur compétitivité sur le marché. Force est de constater que le facteur sociétal représente un processus de résilience des PME. Ce constat rejoint les travaux de Berger et al (2011), qui affirment que « que *les valeurs sociétales représentent un levier de compétitivité des organisations y compris les PME* ». Le facteur sociétal évoqué sans restriction dans les discours apparaît comme un facteur incontournable pour faciliter le développement des capacités de résilience des PME, afin de répondre aux crises majeures actuelles. Ce facteur apparaît comme un catalyseur de la capacité dynamique des PME. A ce sujet, Altintas (2020) a suggéré de considérer « *la capacité dynamique de résilience comme susceptible de permettre de gérer des événements perturbateurs émanant du macroenvironnement* ». La prise en compte du facteur humain avec ses potentiels de créativité et de résilience demande à l'entreprise de revoir son modèle social en matière de bien-être, d'épanouissement et du sens donné au travail au travers des actions fortes et durables bénéfiques pour toutes les parties prenantes. En management, la prise en compte de la dimension humaine représente une « *résilience stratégique majeure* » (Hamel,2000). Un engagement responsable important des PME se dessine dans cette étude et d'ailleurs, ce levier est soutenu par de nombreuses initiatives publiques (Bpifrance Lab, 2018). Et les dirigeants des PME se saisissent de la loi Pacte votée en 2019 introduisant « *la raison d'être* » (Valiorgue,2020) pour accroître leur notoriété et leur attractivité. Ce qui émerge de cette recherche c'est la prise de conscience de la construction des capacités collectives pour la résilience organisationnelle des PME. C'est la principale valeur ajoutée inscrite dans la prise en compte des différentes parties prenantes de l'entreprise pour la construction d'une vision commune et durable comme processus de résilience. A ce sujet, Reboud et Seville (2016) ont dessiné le cadre constituant la base d'une capacité stratégique de gestion des risques des PME dans un contexte incertain comme levier de leur résilience. Ainsi, les pratiques sociétales et environnementales permettent aux PME d'être dans un cycle d'amélioration en continu, afin de se réinventer face aux circonstances fluctuantes.

4. 2 LES APPORTS ET LES LIMITES

Notre contribution théorique vise à faire le lien entre la recherche empirique et la théorie du management. La résilience des PME s'inscrit dans une démarche de capacité dynamique durable dont les variables d'actions stratégiques relèvent des préoccupations sociétales et environnementales, d'entreprise à mission. Ces approches semblent permettre aux

PME de faire face aux situations de turbulence et de les surmonter en reconfigurant leur modèle d'affaires. Dès lors, les PME se dotent de capacités distinctives pour gérer des événements perturbateurs de son écosystème.

Sur le plan managérial, les différents facteurs de résilience évoqués présentent des enjeux majeurs dans les PME où la structure est informelle. En effet, le facteur sociétal joue un rôle clé dans la prise en compte du facteur humain dans son potentiel créatif et résilient. La prise en compte des parties prenantes internes et externes dans le processus décisionnel modifie la vision des dirigeants des PME, qui malgré leur petite taille en termes d'effectifs peuvent trouver leur essor dans la construction d'un réseau d'entreprises partageant le même objectif. Cette collaboration peut engendrer de l'innovation et aussi la capacité à faire face aux turbulences ensemble. Le facteur d'entreprise à mission permet à l'entreprise de défendre une cause environnementale ou sociétale, afin d'accroître leur notoriété et leur attractivité.

Notre échantillon paraît correct en termes de personnes interrogées et la méthode d'investigation repose sur un entretien avec un recueil limité des « non-dit » et des pratiques tacites.

6. CONCLUSION ET PERSPECTIVE

Ce travail de recherche a permis d'identifier les divers facteurs de résilience adoptés par les PME, qui représentent une capacité dynamique nécessitant que les dirigeants des PME définissent leurs stratégies sociales et environnementales pour assurer leur compétitivité sur le marché actuel. En effet, face aux incertitudes et aux événements imprévisibles, les PME doivent apporter des réponses adaptatives pour obtenir un avantage compétitif. L'écosystème des entreprises présente de nombreux déséquilibres liés en partie aux activités humaines, avec des externalités qui peuvent avoir un impact positif ou négatif sur leur environnement. Un groupe de travail sur l'anthropocène AWG (Anthropocène Working Group) a mis en évidence les preuves de l'entrée dans une nouvelle ère géologique, principalement marquée par l'intensité des impacts des activités industrielles de la planète, à travers l'étude du lac Crawford, situé dans la province canadienne de l'Ontario.

Cette étude démontre également que les organisations font face à un large éventail de transformations qui modifie de manière significative leur stratégie et qui nécessite une refonte de leur gouvernance et de leur management stratégique. Ainsi, les facteurs de résilience mobilisés par les PME semblent répondre à ces défis, ce qui témoigne d'une certaine prise de conscience de l'avenir de l'humanité. De plus, en septembre dernier, une autre institution scientifique, le Stockholm Resilience Centre, soulignait dans un article publié dans la revue *Science Advances* que *« l'humanité a déjà franchi 6 des 9 limites planétaires qui définissent un espace sûr pour notre espèce. Cette situation sans précédent, indépendamment de toute considération quant à l'entrée officielle ou non dans une nouvelle ère géologique, nous plonge tous et toutes dans une période d'incertitude, voire d'impuissance, quant aux actions à entreprendre pour préserver notre planète et créer des mondes habitables de manière durable »*.

La résilience sociétale et environnementale des petites et moyennes entreprises (PME) est essentielle dans un contexte d'incertitude et de complexité croissante. Il est légitime de se demander si les limites planétaires ne sont pas les contraintes les plus fortes auxquelles les entreprises sont confrontées. Les dirigeants des PME ont pris conscience que le modèle de production actuel, basé sur la pensée économique classique, n'est plus viable face à ces limites. La résilience des PME passe par la reconstruction de leur modèle d'affaires pour le rendre compatible avec un monde plus durable, tant dans la réflexion que dans les actions stratégiques. Cela nécessite de mobiliser l'intelligence collective pour sortir des schémas d'analyse traditionnels, monétaires et sectoriels à court terme, et concevoir un nouveau modèle de production et de consommation en harmonie avec les limites planétaires. Les scientifiques du groupe AWG soulignent l'urgence d'établir un dialogue inédit entre les sciences physiques et les sciences

humaines et sociales pour garantir l'intégrité de notre planète.

La résilience des petites et moyennes entreprises démontre que les dirigeants ont pris conscience que les pratiques traditionnelles doivent être repensées et que les facteurs de résilience étudiés dans cette recherche s'inscrivent dans une démarche à long terme nécessitant des efforts considérables pour assurer la viabilité et la durabilité de l'entreprise. Ainsi, le processus de résilience est profondément ancré et, selon Piotrowski, "*Notre impact (sur le système Terre) est là pour rester et il sera identifiable dans les archives géologiques à l'avenir, il n'y a aucun doute à ce sujet*". Dans une perspective future, nous envisageons de mener une étude sur les variables des actions stratégiques résilientes mises en place par d'autres PME pour faire face aux divers enjeux sociétaux, environnementaux, notamment en matière d'intelligence collective.

BIBLIOGRAPHIE

Altintas, G. (2020). La capacité dynamique de résilience : l'aptitude à faire face aux événements perturbateurs du macro-environnement. *Management & Avenir*, 115, 113-133. <https://doi.org/10.3917/mav.115.0113>

Ayerbe, C. (2006). Innovations technologique et organisationnelle au sein de PME innovantes : complémentarité des processus, analyse comparative des mécanismes de diffusion. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 19(1), 9-34.

Barzi, R. (2011). PME et agilité organisationnelle : étude exploratoire. *Innovations*, 35, 29-45. <https://doi.org/10.3917/inno.035.0029>

Beck, J. S. (2011). *Cognitive behavior therapy: Basics and beyond* (2nd ed.). Guilford Press.

Berger-Douce S. (2011) Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME ? *Revue Française de Gestion*, N°215, p.147-166.

Bernard M. J., « La résilience entrepreneuriale les bases d'un dialogue entre deux approches », in R. Zghal, *L'entrepreneuriat, Théories, acteurs, méthodes*, Sanabil Med, 2007, p. 97-128.

Bernard, M.-J., & Dubard Barbosa, S. (2016). Résilience et entrepreneuriat : Une approche dynamique et biographique de l'acte d'entreprendre. *M@n@gement*, 19(2), 89. <https://doi.org/10.3917/mana.192.0089>

Bloch A. et Lamothe I. (2014), *L'éternité en héritage : enquête sur les secrets de la résilience des organisations*, Descartes & Cie

Boubakary, B. (2020). La gestion de crise dans les PME : analyse théorique et proposition du modèle. *Question(s) de management*, 28, 91-106. <https://doi.org/10.3917/qdm.202.0091>

Bpifrance, (2018).[Rapport sur l'évolution des PME 2018 \(bpifrance.fr\)](https://www.bpifrance.fr/rapport-sur-l-evolution-des-pme-2018)

Bundy J., Pfarrer M.D., Short C.E. & Coombs W.T.(2017), Crises and crisis management : Integration,interpretation, and research development, *Journal ofManagement*, vol. 43, no 6, p. 1661-1692

Burnard, K.J., Bhamra, R.S., & Tsinoopoulos, C. (2018). Building Organizational Resilience : Four Configurations. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 65, 351-362.

- Chanut-Guieu, C. & Guieu, G. (2015). L'entrepreneur visionnaire au cœur de l'hypercroissance. *Entreprendre & Innover*, 24, 27-36. <https://doi.org/10.3917/entin.024.0027>
- Cyrulnik, B. & Jorland, G. (2012). *Résilience: Connaissances de base*. Odile Jacob. <https://doi.org/10.3917/oj.cyrul.2012.01>
- Damon, J. (2008). *La pensée de... - Anthony Giddens (né en 1938)*. Informations sociales, 146, 103-103. <https://doi.org/10.3917/inso.146.0103>
- Deschamps, B. & Moscarola, J. (2020). Chapitre 2. Crise sanitaire : résilience et (ré)actions des dirigeants de PME. Dans : Michel Kalika éd., *L'impact de la crise sur le management* (pp. 33-46). Caen: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.kalik.2020.01.0033>
- Dewey, J. (1993), *Logique, la théorie de l'enquête* (première édition 1938), traduit par G. Deledalle, Paris, Presses Universitaires de France.
- Diallo.M & al. (2022) .«Stratégie de résilience dans le secteur informel en période de pandémie : cas de la Covid 19 ». *Revue Française d'Economie et de Gestion* «Volume 3 : Numéro 3» pp : 159 – 184.
- Dortier, J. (2020). Nassim N. Taleb (1960): *Le Cygne noir. La puissance de l'imprévisible*, 2007. Dans : Jean-François Marmion éd., *Bibliothèque idéale de psychologie* (pp. 181-182). Auxerre: Éditions Sciences Humaines. <https://doi.org/10.3917/sh.marmi.2020.02.0181>
- Garcia, S., Roucoules, A., Catalano, C. & Boulanger, S. (2020). Introduction. *Empan*, 120, 22-25. <https://doi.org/10.3917/empa.120.0022>
- Goffman, E. (1991), *Les cadres de l'expérience*, Paris, Minuit.
- Hamel G. (2008) *La fin du management*, trad. française, Paris, Vuiber.
- Herbane, B. (2010). « *The Evolution of Business Continuity Management: A Historical Review of practices and drivers* ».
- Jardat, R. (2010). «*La décadence l'herméneutique d'un objet transdisciplinaire et ses conséquences pour une recherche en gestion*». <https://theses.hal.science/tel-00514762/document>
- Koninckx, G., Teneau, G. (2010). *Résilience organisationnelle : Rebondir face aux turbulences*. De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.konin.2010.01>

Lambert, Yves. « 9. Le tournant axial universaliste », , *La naissance des religions. De la préhistoire aux religions universalistes*, sous la direction de Lambert Yves. Armand Colin, 2007, pp. 289-326.

Linnenluecke (2017). « Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda ». <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>.

Lorino, P. & Tarondeau, J. (2015). De la stratégie aux processus stratégiques. *Revue française de gestion*, 253, 231-250. <https://doi.org/10.3166/RFG.160.307-328>

Manciaux, M. (2001). La résilience: Un regard qui fait vivre. *Études*, 395, 321-330. <https://doi.org/10.3917/etu.954.0321>

Marchesnay, M. (2003). La petite entreprise : sortir de l'ignorance.

Paillé, P, et Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Broché.

Piotrowsk, (2024) : <https://reporterre.net/Comment-un-petit-lac-canadien-prouve-notre-entree-dans-l-Anthropocene>.

Placet, J., Rarivoson, P. (2011). *L'homme au cœur de la stratégie: Des ressources humaines aux actifs humains*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.rariv.2011.01>

Reboud, S. & Séville, M. (2016). De la vulnérabilité à la résilience : développer une capacité stratégique à gérer les risques dans les PME. *Revue internationale P.M.E.*, 29(3-4), 27–46. <https://doi.org/10.7202/1038331ar>

Roley P. (2006), Strategic management for competitive advantage. *Harvard Business Review*, vol. 108, n°9, p. 163-123.

Rosier, B. (2003). *Les théories des crises économiques*. La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.rosie.2003.01>

Southwick S., Bonanno G, Masten A., Panter-Brick C. et Yehuda R. (2014), « Resilience definitions, theory, and challenges : interdisciplinary perspectives », *European Journal of Psychotraumatology*, vol.5, n.1

Therrien M.-C. (2010), « Stratégies de résilience et infrastructures essentielles », *Télescope*, vol.16, n.2, p.154-171

Valiorgue,b.(2020).<httpwww.researchgate.net> publication339028498La raison d'être de l'entreprise

Wildavsky, A. (1991), *Searching for safety*, New Brunswick : Transaction Books.

Yusuf Y., Sarhadi M. et Gunasekaran A., (1999), « Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes », International Journal of Production Economics, Vol. 62, n°1, 33-43.

Yvon Pesqueux. La théorie des parties prenantes, une théorie aisément idéologisable. Doctorat. France. 2020. ffhalshs-02544474