

Identification des déterminants de la résilience au Maroc : Modèle théorique

Identifying the Determinants of Resilience in Morocco: A Theoretical Model

Maryam BELRHAZI, (doctorante)

*Laboratoire des sciences de gestion des organisations,
École Nationale de Commerce et de Gestion,
Université Ibn Tofail de Kénitra, Maroc*

Marouane ZINAOU, (doctorant)

*Laboratoire des sciences de gestion des organisations,
École Nationale de Commerce et de Gestion,
Université Ibn Tofail de Kénitra, Maroc*

Aziz BABOUNIA, (professeur de l'enseignement supérieur)

*Laboratoire des sciences de gestion des organisations,
École Nationale de Commerce et de Gestion,
Université Ibn Tofail de Kénitra, Maroc*

Adresse de correspondance :	Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Université Ibn Tofail, Kenitra BP 1420. 14000
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	BELRHAZI, M., ZINAOU, M., & BABOUNIA, A. (2024). Identification des déterminants de la résilience au Maroc : Modèle théorique. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(10), 151-179. https://doi.org/10.5281/zenodo.13888126
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: August 03, 2024

Accepted: October 01, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 10 (2024)

Identification des déterminants de la résilience au Maroc : Modèle théorique

Résumé :

L'étude de la résilience organisationnelle devient de plus en plus cruciale pour la survie et le développement des organisations dans un monde en perpétuelle évolution. Ce concept fait référence à la faculté d'une organisation à faire face aux chocs, aux interruptions et aux crises tout en maintenant ses fonctions essentielles et en tirant des enseignements des expériences passées. Sa valeur réside dans sa capacité à faire face non seulement aux difficultés, mais aussi à prospérer malgré les conditions difficiles.

Ainsi, nous avons examiné les divers éléments qui contribuent à la résilience de l'organisation, tels que la culture organisationnelle, la transformation digitale, le leadership, la gestion efficace des ressources, etc. Ces éléments sont liés et s'entraident à établir un processus dynamique et continu qui permet une réponse adéquate.

Les entreprises qui parviennent à construire et à préserver une résilience solide sont davantage prêtes à faire face aux crises et à prospérer dans un environnement en perpétuelle mutation. De plus, nous avons examiné les théories et les modèles développés afin de comprendre la résilience organisationnelle, ce qui nous a donné une structure conceptuelle pour notre étude. L'objectif principal de cet article est de développer un modèle théorique de la résilience organisationnelle en examinant la littérature existante et en intégrant des facteurs peu mentionnés dans la littérature, tels que la transformation numérique et le rôle des composants du macro-environnement.

Mots clés : Résilience organisationnelle, gestion de crises

Classification JEL : H12, M19, L22

Type de l'article : article théorique

Abstract :

The study of organizational resilience is becoming increasingly crucial for the survival and development of organizations in a constantly evolving world. This concept refers to an organization's ability to withstand shocks, disruptions, and crises while maintaining its essential functions and learning from past experiences. Its value lies in its capacity not only to face difficulties but also to thrive despite challenging conditions.

Thus, we have examined various elements that contribute to organizational resilience, such as organizational culture, digital transformation, leadership, effective resource management, and more. These elements are interconnected and support each other in establishing a dynamic and continuous process that enables an appropriate response.

Companies that succeed in building and maintaining strong resilience are better prepared to face crises and thrive in a constantly changing environment. Additionally, we have examined the theories and models developed to understand organizational resilience, which provided us with a conceptual framework for our study. The main objective of this paper is to develop a theoretical model of organizational resilience by reviewing existing literature and integrating factors that are less mentioned in the literature, such as digital transformation and the role of macro-environment components.

Keywords: Organizational resilience, crisis management

JEL Classification: H12, M19, L22

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

Les conséquences des crises successives ont joué un rôle de catalyseur, accélérant la prise de conscience de l'importance d'une résilience organisationnelle. En se basant sur les leçons de Weick sur l'incertitude et la capacité à improviser en période de crise. Effectivement, la résilience de l'organisation offre la possibilité de faire face aux crises et aux chocs externes tout en encourageant l'innovation, l'adaptabilité et la durabilité. Ainsi, la capacité à développer et à préserver la résilience est devenue un avantage concurrentiel essentiel. Les entreprises résilientes ont une meilleure capacité à faire face aux revers, à diminuer l'effet des perturbations et à saisir de nouvelles opportunités. En outre, les entreprises qui sont résilientes ont davantage de chances de maintenir la confiance et le soutien de leurs parties prenantes telles que les clients, les employés, les investisseurs, etc. Les entreprises résilientes sont davantage disposées à remettre en question leurs méthodes de fonctionnement classiques et à explorer de nouvelles possibilités. Elles développent une mentalité d'apprentissage à long terme, ce qui leur permet de s'adapter rapidement aux changements du marché. Cette flexibilité est un avantage concurrentiel majeur dans un monde où l'innovation est souvent la clé de la survie et de la croissance.

Cet ensemble de concepts et de cadres théoriques constitue ce modèle théorique de la résilience organisationnelle, qui cherche à appréhender comment les organisations peuvent faire face aux perturbations et aux crises. Son utilisation repose sur l'analyse des modèles de résilience organisationnelle tout en prenant en considération les aspects spécifiques de la dynamique des organisations. L'objectif de ce modèle est de repérer, à travers une revue théorique de littérature, les éléments clés et les processus qui favorisent le renforcement de la capacité d'adaptation et de rétablissement des organisations. La souplesse, la flexibilité, la culture organisationnelle, le leadership, la capacité d'apprentissage et d'innovation sont des éléments qui y sont inclus. En résumé, ce modèle théorique propose une perspective globale et intégrative de la résilience organisationnelle en mettant en évidence les mécanismes essentiels qui assurent la durabilité et le progrès des organisations dans un contexte changeant et incertain.

Au cours de cet article, nous examinerons d'abord, les fondements conceptuels de la résilience organisationnelle. Ensuite, nous étudierons aussi les théories portant sur la résilience et les facteurs l'expliquant tels que, le leadership, la transformation digitale, la culture organisationnelle, etc. En fin, nous élaborons un modèle théorique en se basant sur ces concepts essentiels qui permettent de mieux comprendre la résilience organisationnelle.

2. La résilience : une approche conceptuelle

2.1. Les caractéristiques de l'environnement actuel

L'environnement actuel est caractérisé par la « Volatilité », « Incertitude », « Complexité » et « Ambiguïté » (VICA). Ce concept a émergé pendant les années 1990 au vocabulaire militaire américain et a depuis été adopté dans divers domaines pour analyser les environnements organisationnels et stratégiques contemporains. En effet :

La volatilité se réfère à la rapidité et à l'intensité des changements dans un environnement. Les environnements volatils sont caractérisés par des fluctuations rapides et imprévisibles qui peuvent affecter les organisations et les marchés. (Kotter, 2014) décrit la volatilité comme une condition de changement rapide qui nécessitent des organisations capables de s'adapter rapidement et efficacement. De plus (Sull, 2009) explore comment les entreprises peuvent gérer la volatilité en développant des capacités d'agilité stratégique .

L'incertitude désigne le manque de prévisibilité concernant les événements futurs et leurs impacts. Dans un environnement incertain, il est difficile de prévoir les résultats et les tendances avec précision. (Christensen, 1997) souligne comment les entreprises peuvent faire face à l'incertitude en adoptant des innovations disruptives et en développant des compétences adaptatives.

La complexité se réfère à l'interconnexion et à l'interdépendance des divers éléments dans un environnement. Une situation complexe est difficile à analyser en raison du grand nombre de variables et de leur interaction. (Kurtz & Snowden, 2003) propose le modèle Cynefin pour aider les organisations à comprendre et à gérer la complexité en distinguant les domaines simples, compliqués, complexes et chaotiques.

L'ambiguïté concerne le manque de clarté sur la signification ou la compréhension des événements. Dans des environnements ambigus, il est difficile de déterminer les relations de cause à effet ou de prédire les résultats. (Czarniawska, 1997) propose que les organisations peuvent gérer l'ambiguïté en créant du sens à travers des processus de sense-making, où les employés interprètent et donnent un sens aux événements incertains. (March & Simon, 1993) abordent l'ambiguïté en termes de prise de décision et de la manière dont les organisations traitent l'information incomplète ou contradictoire.

Le concept VICA offre un cadre utile pour comprendre les environnements complexes et dynamiques dans lesquels évoluent les organisations modernes. En cet environnement volatil, incertain, complexe et ambigu, les organisations sont amenées à reconnaître les ingrédients nécessaires à la résilience afin de développer des stratégies plus robustes et adaptatives et c'est l'objet de la suite de ce travail.

2.2. Définition de la résilience organisationnelle

En sciences, le concept de la résilience est souvent défini de différentes manières, en particulier en psychologie, la résilience désigne la capacité d'une personne à s'adapter de manière positive aux difficultés. (Rutter, 1985) a souligné l'importance des facteurs de protection et des capacités d'adaptation face aux risques. En ce qui concerne l'écologie, la résilience désigne la capacité d'un écosystème à faire face aux perturbations et à reconstruire son équilibre après un changement. Selon (Holling, 1973) les notions de "résilience écologique" et de "dynamiques de systèmes complexes" ont été introduites. Dans le domaine de l'ingénierie, la résilience désigne la capacité d'un système, d'une infrastructure ou d'un réseau à faire face à une perturbation, à réduire l'impact des défaillances et à se régénérer rapidement après une catastrophe (Hollnagel et al., 2006). Par exemple, un pont spécialement développé pour résister aux tremblements de terre serait capable de faire face à des secousses sans s'effondrer et de revenir à son état initial après des réparations mineures. Dans le domaine de l'économie (Rose, 2004) définit la résilience par la capacité d'une économie à résister aux chocs externes comme les crises financières ou les catastrophes naturelles et à se rétablir rapidement après ces perturbations. Notamment, une économie résiliente pourrait absorber les impacts d'une récession mondiale tout en maintenant un certain niveau de croissance. Pour les informaticiens, la résilience (A. Avizienis et al., 2004) désigne la capacité d'un système informatique ou d'un réseau à continuer de fonctionner correctement en dépit de pannes ou d'attaques cybernétiques. Cela inclut la redondance, les systèmes de sauvegarde et les protocoles de reprise après sinistre. En guise d'illustration, un serveur résilient pourrait gérer une surcharge de trafic ou une panne de matériel sans perdre de données ou interrompre les services. Relativement à la sociologie et selon (Norris et al., 2008), la résilience se rapporte à la capacité des individus, des communautés ou des sociétés à faire face à des crises, à s'adapter aux changements et à se reconstruire après des situations de stress ou de catastrophe. Par exemple, une communauté résiliente après un désastre naturel pourrait mobiliser des ressources rapidement, maintenir la cohésion sociale et restaurer ses fonctions essentielles. Dans le domaine de la climatologie et environnement et pour (Folke et al., 2010), la résilience désigne la capacité des systèmes naturels et des sociétés humaines à s'adapter et à se remettre des effets du changement climatique et des catastrophes environnementales. Des écosystèmes résilients peuvent régénérer la biodiversité après une perturbation climatique comme une sécheresse ou un incendie. Cependant, en sciences sociales et en gestion, la résilience est souvent associée à la capacité des organisations et des communautés

à faire face aux crises et à se rétablir. En effet (Walker & Salt, 2006) explorent cette notion pour les systèmes sociaux-écologiques.

Selon (T. Vogus & Sutcliffe, 2007), la résilience organisationnelle se définit comme la capacité des organisations à prévoir, se préparer, répondre et s'adapter aux interruptions inattendues afin de maintenir leurs opérations, voire de prospérer, dans des conditions adverses. Selon des chercheurs tels que (Holling, 1973) et (Weick, 1988), l'origine de cette définition est l'étude de la résilience des écosystèmes et la capacité des organisations à faire face à l'incertitude.

La résilience organisationnelle a été définie par plusieurs chercheurs en sciences de gestion comme étant :

Tableau N°01 : Définition de la résilience organisationnelle

Chercheurs/Auteurs	Définitions
(Hollnagel et al., 2006)	La capacité d'une entreprise à préserver ou à retrouver rapidement un état stable, lui permettant de continuer ses activités pendant et après un incident majeur ou en situation de stress constant.
(Vogus et Sutcliffe 2007)	La faculté de gérer les tensions et de maintenir le fonctionnement face aux difficultés ; de se remettre des échecs ; et d'apprendre et de progresser à partir de résiliences antérieures.
(McManus et al., 2008)	La résilience d'une organisation se réfère à sa capacité à survivre et à prospérer dans un contexte dynamique et fluctuant en s'adaptant aux perturbations inattendues. Elle est basée sur trois éléments fondamentaux : la prise de conscience des situations, les compétences en gestion adaptative et les compétences en adaptation.
(Starr et al., 2003)	La résilience d'une organisation se définit comme sa capacité à faire face aux chocs, à s'adapter aux perturbations et à se rétablir rapidement tout en préservant la continuité des opérations. Elle est constituée de trois composantes essentielles : la résistance, la souplesse et la capacité de récupération.
(Burnard & Bhamra, 2011)	La capacité d'une organisation à anticiper, à se préparer, à répondre et à s'adapter à des événements perturbateurs inattendus est définie comme sa capacité à survivre et à prospérer. Elle comprend une alliance de planification, de préparation et de capacité à faire preuve d'innovation en cas de crise.
(Mallak, 1998)	La résilience d'une organisation se réfère à sa capacité à faire face à la complexité et à l'incertitude de l'environnement en étant flexible, en tirant des leçons de ses expériences et en s'adaptant rapidement aux évolutions.
(Denyer, 2017)	La capacité d'une organisation à anticiper, à se préparer, à répondre et à s'adapter aux événements perturbateurs tout en évoluant est connue sous le nom de résilience organisationnelle. Denyer souligne l'importance de la capacité des organisations à dépasser la simple survie afin de découvrir des opportunités lors des crises.

Source : Auteurs

2.3. Histoire et évolution

Le concept provient à l'origine de l'écologie et de la gestion des catastrophes, où il était utilisé pour décrire la capacité des écosystèmes ou des communautés à surmonter les catastrophes naturelles et à se rétablir par la suite. L'idée de résilience a évolué au fil du temps en fonction du contexte organisationnel en prenant en compte la nécessité pour les entreprises de faire face à différentes formes d'adversité, allant des crises économiques aux évolutions technologiques et aux pandémies mondiales. Les événements marquants tels que les attaques du 11 septembre, la crise financière de

2008 et plus récemment, la pandémie de COVID-19 ont eu un impact sur l'évolution de la résilience organisationnelle.

Selon (Ketatni & Touhami, 2024), ces événements ont révélé les limites des méthodes traditionnelles de gestion des risques et l'importance pour les organisations de mettre en place une stratégie de résilience plus proactive et plus globale. En effet :

Selon (Holling, 1973), le concept de résilience a été introduit dans un article qui examine la capacité des écosystèmes à faire face à des défis. Dans le même temps, les psychologues, comme (Rutter, 1985) et (GARMEZY, 1991), ont étudié la résilience chez les personnes, notamment la capacité des enfants à faire face aux difficultés. Ces concepts ont peu à peu été mis en pratique au sein des groupes et des organisations. Les catastrophes naturelles, les crises économiques et les attaques terroristes des années 1990 ont souligné l'importance pour les organisations de se préparer à des événements inattendus. Cependant, des chercheurs tels que (LaPorte & Consolini, 1991) ont mis au point la théorie des organisations à haute fiabilité (High Reliability Organizations - HROs), qui explore comment certaines organisations réussissent à fonctionner de manière efficace malgré des environnements agités. Cependant, la résilience de l'organisation a commencé à être définie de manière plus formelle. Effet, (Zolli & Healy, 2012), a défini la résilience définie comme la capacité des entreprises à prévoir, se préparer, réagir et s'adapter aux évolutions et aux perturbations..

De plus, selon (Rose, 2009), les attaques terroristes du 11 septembre 2001 ont accéléré la prise de conscience de l'importance de renforcer la résilience organisationnelle, notamment dans les infrastructures essentielles et les systèmes de sécurité.

De plus, la norme ISO 22316 concernant la résilience des organisations a donné des consignes pour aider les entreprises à organiser leur approche afin de renforcer leur capacité à résister. (International Organization for Standardization (ISO), 2017).

Depuis l'essor du numérique dans les années 2010, la résilience organisationnelle intègre la capacité à gérer les cyberattaques et les pannes technologiques, garantissant ainsi la continuité des systèmes essentiels. (Boin & Van Eeten, 2013).

Pour (Folke et al., 2016), la durabilité est de plus en plus associée à la résilience, en particulier dans le contexte du changement climatique, ce qui pousse les entreprises à adopter des modèles de gestion plus durables.

La pandémie a mis en évidence l'importance capitale de la résilience organisationnelle, mettant en évidence l'importance de s'adapter rapidement et de soutenir la santé et le bien-être des employés (Paul & Chowdhury, 2020).

3. Fondements théoriques

La compréhension de la résilience organisationnelle repose sur plusieurs théories qui ont été étudiées dans des cadres conceptuels. Ces théories cherchent à expliquer comment les organisations peuvent anticiper, résister, s'adapter et se rétablir après des perturbations. On peut détailler ces théories comme suit :

3.1. La théorie de la haute fiabilité (HRT - High Reliability Theory)

Cette théorie explique comment certaines organisations, dites à haute fiabilité (HRO - High Reliability Organizations), parviennent à fonctionner avec un minimum d'erreurs malgré des environnements extrêmement complexes et dangereux. Cette théorie trouve ses racines dans les travaux menés dans les années 1980 par des chercheurs comme Karl E. Weick et Kathleen M. Sutcliffe.

3.1.1 Principes fondamentaux de la théorie de la haute fiabilité

- **L'importance de l'échec**

Les organisations à haute fiabilité adoptent une approche proactive pour identifier les petites

anomalies avant qu'elles ne deviennent des problèmes majeurs (Weick et al., 1999). Cette vigilance permet d'éviter les catastrophes en anticipant les risques.

- **Un engagement envers la résilience**

Les organisations à haute fiabilité sont capables de s'adapter et de se rétablir rapidement après une perturbation (Roberts, K.H., 1990). Elles développent des compétences pour gérer l'inattendu en maintenant une capacité de réponse rapide et efficace, ce qui contribue à leur robustesse.

- **Une reluctance à simplifier les interprétations**

Ces organisations résistent à la tentation de simplifier les événements complexes (Weick, K.E., & Sutcliffe, K.M., 2007). Elles reconnaissent la complexité des systèmes dans lesquels elles opèrent et s'efforcent de comprendre cette complexité en profondeur.

- **Le respect de l'expertise**

Dans ces organisations à haute fiabilité, la prise de décision n'est pas hiérarchique. Lors de situations critiques, la décision est souvent confiée à ceux qui possèdent l'expertise indépendamment de leur position dans la hiérarchie (Roberts, 1990). Cela permet une réponse rapide et appropriée aux défis imprévus.

- **L'importance des opérations quotidiennes**

Ces organisations portent une attention constante pour les activités quotidiennes ce qui leurs permet de détecter rapidement tout signe de déviation (Weick & Sutcliffe, 2007). Cette sensibilité opérationnelle est importante pour réagir promptement aux signaux de détresse avant qu'ils ne se transforment en crises.

3.1.2. Applications de la théorie

Les organisations de haute fiabilité sont souvent étudiées dans des contextes où l'échec peut avoir des conséquences graves comme dans les centrales nucléaires, l'aviation ou les soins de santé. Par exemple, dans les centrales nucléaires, Ces organisations appliquent rigoureusement les principes de la théorie de haute fiabilité (THF) pour éviter les accidents (LaPorte & Consolini, 1991).

Dans les soins de santé, l'application de la THF a été proposée comme un moyen d'améliorer la protection des patients tout en réduisant les erreurs médicales (T. J. Vogus & Sutcliffe, 2007).

3.1.3. Critiques et limites

Malgré ses contributions significatives, la THF a également fait l'objet de critiques. Une des critiques concerne la rigidité potentielle qu'elle pourrait imposer ce qui limite l'innovation et l'adaptabilité dans certains contextes (Leveson et al., 2009). De plus, certains chercheurs montrent que les principes de la THF peuvent être difficiles à transposer à des organisations moins structurées ou qui évoluent dans des environnements moins prévisibles (Dekker, 2011). Enfin (Codo et al., 2024) souligne que la théorie tend à négliger l'impact du comportement humain (de la prise de décision et de la communication) au sein des systèmes complexes. Alors que la théorie de la haute fiabilité met l'accent sur l'importance des systèmes et des processus techniques, elle ne parvient pas à intégrer pleinement les réalités de l'interaction humaine et de l'erreur dans ses modèles.

3.2. Théorie de la résilience adaptative

La théorie de la résilience adaptative explore la capacité des systèmes, des organisations ou des individus à non seulement à résister aux perturbations, mais, aussi à s'adapter, évoluer et même prospérer en réponse à des chocs ou des crises. Contrairement à la résilience traditionnelle qui se concentre souvent sur le retour à un état initial après une perturbation, la résilience adaptative met l'accent sur l'évolution et l'adaptation en réponse aux crises.

3.2.1. Principes fondamentaux de la résilience adaptative

- **La capacité d'adaptation**

La résilience adaptative repose sur la capacité d'un système ou d'une organisation à ajuster ses structures, processus et comportements en réponse aux turbulences (Folke et al., 2010). Cela signifie que les entités résilientes, d'une manière adaptative, ne cherchent pas simplement à retrouver leur état d'origine, mais, à modifier leurs fonctionnements pour mieux répondre aux nouvelles circonstances.

- **L'apprentissage et innovation**

Les organisations résilientes, d'une manière adaptative, apprennent de leurs expériences, notamment des échecs et des crises. Elles utilisent ces apprentissages pour innover et améliorer leurs pratiques (Gunderson & Holling, 2003). L'apprentissage organisationnel joue un rôle clé dans la résilience, car, il permet aux organisations de développer de nouvelles compétences et perspectives.

- **La diversité et redondance des ressources**

Une caractéristique cruciale de la résilience adaptative est la diversité des ressources, des compétences et des approches disponibles au sein d'un système. La redondance, c'est-à-dire la présence de ressources alternatives, permet de compenser les pertes ou les échecs de certaines parties du système (Walker et al., 2003). Cette diversité augmente la capacité d'adaptation face aux perturbations.

- **L'inter-connectivité**

Les systèmes résilients, d'une manière adaptative, sont souvent caractérisés par une inter-connectivité complexe entre leurs composants (Carpenter et al., 2001). Cette inter-connectivité permet une diffusion rapide de l'information et une coordination efficace des réponses face aux perturbations.

- **La flexibilité et la proactivité**

La résilience adaptative implique une flexibilité organisationnelle permettant aux systèmes de réagir rapidement et efficacement aux changements (Holling, 1973). Cette flexibilité est essentielle pour ajuster les stratégies et les opérations en fonction des circonstances.

3.2.2. Applications de la théorie

La résilience adaptative est appliquée dans divers domaines, y compris la gestion des ressources naturelles, la planification urbaine, les sciences de l'environnement et la gestion des organisations. Par exemple, dans le domaine de l'écologie, la résilience adaptative est utilisée pour comprendre comment les écosystèmes réagissent aux perturbations telles que le changement climatique en adaptant leurs structures et leurs fonctions pour survivre (Folke, 2006).

Dans le contexte organisationnel, la résilience adaptative est fondamentale pour les entreprises qui opèrent dans des environnements dynamiques et incertains. Les entreprises résilientes, d'une manière adaptative, sont mieux équipées pour survivre aux crises économiques, aux évolutions technologiques et aux autres défis en ajustant rapidement leurs stratégies et leurs activités (Lengnick-Hall et al., 2011).

3.2.3. Critiques et limites

L'adaptation pourrait conduire à une acceptation passive des perturbations, plutôt qu'à une tentative de prévenir ces perturbations dès le départ (Davoudi et al., 2013). De plus, l'adaptation constante peut être coûteuse et épuisante pour les organisations, ce qui soulève des questions sur la durabilité à long terme de cette approche.

3.3. La théorie des systèmes

La théorie des systèmes est un cadre interdisciplinaire qui étudie les systèmes, qu'ils soient naturels ou artificiels en se concentrant sur leurs structures, leurs interactions et leurs comportements. Développée au milieu du 20^{ème} siècle, notamment par Ludwig von Bertalanffy, cette théorie a influencé de nombreux domaines, allant de la biologie et l'écologie à la sociologie, la psychologie, l'ingénierie et la gestion.

3.3.1. Principes fondamentaux de la théorie des systèmes

- **La totalité**

Un système est un ensemble d'éléments interconnectés qui forment un tout organisé. Le comportement d'un système ne peut pas être entièrement compris en analysant simplement ses parties individuellement ; il faut aussi examiner les interactions entre ces parties (Bertalanffy, 1968). Cela signifie que "le tout est plus que la somme de ses parties".

- **L'interdépendance et interaction**

Les éléments d'un système sont interdépendants, ce qui signifie que le changement dans une partie du système affecte les autres parties (Laszlo & Krippner, 1998). Les interactions entre les composants sont essentielles pour comprendre comment un système fonctionne dans son ensemble.

- **La hiérarchie et l'apparition de nouvelles propriétés**

Les systèmes peuvent être hiérarchiquement organisés, où des sous-systèmes plus petits forment des systèmes plus grands. En plus, de nouvelles propriétés ou comportements apparaissent à des niveaux plus élevés de la hiérarchie qui ne sont pas présents ou ne sont pas prévisibles à partir des composants individuels (Simon, 1962).

- **L'état d'équilibre**

Les systèmes peuvent atteindre un état d'équilibre. Cependant, ces systèmes sont aussi dynamiques et peuvent évoluer au fil du temps en réponse à des changements internes ou externes. Cet équilibre dynamique est essentiel pour la stabilité du système (Forrester, 1968).

- **Les boucles de rétroaction**

Les boucles de rétroaction sont des mécanismes par lesquels un système autorégulé son comportement. Les boucles de rétroaction positive renforcent un changement dans le système tandis que les boucles de rétroaction négative cherchent à stabiliser le système (Sternman, 2000).

- **L'échange avec l'environnement**

Les systèmes peuvent être ouverts ou fermés. Un système ouvert interagit avec son environnement. Un système fermé en revanche n'échange pas, bien que l'échange d'information puisse toujours se produire dans certains cas (Bertalanffy, 1972).

3.3.2. Applications de la théorie

La théorie des systèmes a des applications étendues dans de nombreux domaines :

En biologie, elle permet de comprendre comment les organismes fonctionnent en tant que systèmes complexes, intégrant des sous-systèmes tels que les cellules, les organes et les systèmes physiologiques.

En gestion et en ingénierie, la théorie des systèmes est utilisée pour analyser les organisations et les processus industriels comme des systèmes facilitant ainsi, l'identification des points de défaillance potentiels et la gestion de la complexité organisationnelle (Senge, 1990).

En écologie, elle aide à modéliser les écosystèmes en tenant compte des interactions complexes entre les espèces, leurs environnements et les flux d'énergie et de nutriments (Odum, 1983).

En sciences sociales, la théorie des systèmes est utilisée pour comprendre les dynamiques sociétales

y compris, les interactions entre les individus, les institutions et les structures sociales (Luhmann, 1995).

L'application de la théorie des systèmes à la résilience organisationnelle permet aux gestionnaires de mieux comprendre et de renforcer la capacité de leur organisation à faire face aux crises. Cela induit : Une identification et une gestion des interdépendances critiques entre les sous-systèmes organisationnels pour éviter les effets domino en cas de défaillance, une conception de systèmes de rétroaction robustes pour surveiller les performances et ajuster les stratégies en temps réel, une promotion de la diversité et de la redondance en ressources et compétences pour accroître la flexibilité organisationnelle et un encouragement de l'innovation lors des crises, plutôt que le maintien des structures rigides.

3.3.3. Critiques et limites

Certains auteurs soutiennent que cette théorie peut être trop générale ou abstraite, ce qui rend difficile son application pratique sans ajustements spécifiques à un contexte donné (Checkland, 1981). De plus, il y a un risque de simplification excessive où des systèmes complexes sont réduits à des modèles trop simples (Richardson, 1991).

3.4. Théorie des capacités dynamiques

La théorie des capacités dynamiques (Dynamic Capabilities Theory) explique comment les entreprises développent, intègrent et reconfigurent leurs ressources et compétences pour répondre rapidement aux changements de l'environnement. Elle a été introduite par David Teece, Gary Pisano et Amy Shuen dans les années 1990

3.4.1. Principes fondamentaux de la théorie des capacités dynamiques

- **La mise en place des capacités dynamiques**

Les capacités dynamiques sont définies comme l'aptitude d'une organisation à créer, déployer et reconfigurer ses ressources internes et externes pour répondre aux changements de l'environnement. Ces capacités permettent à une organisation de s'adapter rapidement, d'innover et de rester compétitive (D. J. Teece et al., 1997).

- **Sensing, Seizing, and Transforming**

D. J. Teece, (2007) identifie trois processus clés des capacités dynamiques :

- **Sensing (détection)** : La capacité à identifier et évaluer les opportunités et menaces émergentes dans l'environnement.

- **Seizing (saisie des opportunités)** : La capacité à mobiliser les ressources nécessaires pour saisir les opportunités et répondre aux menaces.

- **Transforming (transformation)** : La capacité à reconfigurer les ressources et les compétences de l'organisation pour s'adapter aux nouvelles réalités du marché.

- **La reconfiguration des ressources et compétences**

La reconfiguration efficace des ressources est essentielle pour l'adaptation et l'innovation. Cette reconfiguration ne concerne pas seulement les ressources tangibles comme les actifs physiques, mais, aussi les ressources intangibles comme les connaissances, les compétences managériales et la culture organisationnelle. (Eisenhardt & Martin, 2000).

- **La mise en place des routines organisationnelles**

Les routines organisationnelles, qui sont des modèles répétitifs d'activité, jouent un rôle clé dans le développement des capacités dynamiques. Elles permettent une réponse cohérente et structurée aux changements facilitant ainsi l'apprentissage organisationnel et l'innovation (Zollo & Winter, 2002).

- **La manière de saisir l'avantage concurrentiel**

La théorie soutient que dans des environnements en évolution rapide, l'avantage concurrentiel durable est davantage lié à la capacité d'une organisation à renouveler ses compétences que simplement à l'accumulation de ressources (Teece, 2007). Les entreprises capables de développer et de renouveler leurs capacités dynamiques sont mieux équipées pour survivre dans des marchés turbulents.

3.4.2. Applications de la théorie

La théorie des capacités dynamiques a des implications profondes dans les industries caractérisées par des changements rapides comme, la technologie ou la biotechnologie. Plus en détails :

Les capacités dynamiques permettent aux organisations de rester à la pointe de l'innovation en adaptant continuellement leurs processus et produits. Par exemple, les entreprises qui réussissent comme Apple ou Google, réorientent régulièrement leurs compétences pour saisir rapidement les nouvelles tendances du marché (D. J. Teece, 2010).

Dans des environnements incertains, les capacités dynamiques fournissent un cadre pour la gestion stratégique en permettant une flexibilité organisationnelle. Elles aident les entreprises à anticiper les changements et à s'ajuster. (Eisenhardt & Martin, 2000).

Le développement des capacités dynamiques est étroitement lié à l'apprentissage organisationnel. Les organisations apprennent de leurs expériences passées et adaptent leurs routines et leurs compétences en conséquence, améliorant ainsi leur résilience et leur capacité à innover (Zollo & Winter, 2002).

Les entreprises doivent continuellement reconfigurer leurs actifs et leurs compétences pour rester compétitives. Cela peut impliquer des acquisitions, des partenariats ou la réorganisation interne pour mieux aligner les ressources avec les objectifs stratégiques (D. Teece, 2012).

3.4.3. Critiques et limites

Certains chercheurs soutiennent que le concept de capacités dynamiques est trop vague et manque de clarté conceptuelle (Winter, 2003). De plus, il peut être difficile pour les entreprises de développer et de maintenir ces capacités, car elles nécessitent un haut degré de flexibilité organisationnelle et d'intégration des processus (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007).

3.5. Théorie de management par les ressources

La théorie du management basé sur les Ressources explore comment les organisations utilisent et développent leurs ressources internes pour résister, s'adapter et prospérer face aux perturbations. Cette théorie est enracinée dans la perspective des ressources qui soutient que l'avantage concurrentiel d'une organisation découle principalement de ses ressources uniques et il est difficile à imiter.

3.5.1. Principes fondamentaux de la théorie

- **Les ressources**

Selon cette théorie, la résilience organisationnelle dépend de la capacité de l'organisation à mobiliser, développer et reconfigurer ses ressources de manière flexible et proactive pour répondre aux crises et aux changements. Les ressources peuvent inclure des actifs tangibles (infrastructures, technologies), des compétences (compétences des employés, savoir-faire) et des ressources intangibles (réputation, culture organisationnelle) (Barney, 1991).

- **Les capacités dynamiques**

Une composante clé de cette approche est l'intégration des capacités dynamiques qui permettent à une organisation de reconfigurer ses ressources en réponse à des conditions changeantes (D. J. Teece

et al., 1997). Les capacités dynamiques facilitent l'adaptation rapide et efficace en exploitant les ressources existantes et en en développant de nouvelles pour répondre aux menaces ou opportunités émergentes.

- **Les ressources redondantes et flexibles**

La résilience est renforcée par la présence de ressources redondantes (c'est-à-dire des ressources supplémentaires ou des alternatives) et flexibles (capables d'être réaffectées à différents usages). Ces ressources permettent à l'organisation de maintenir son fonctionnement même en cas de perturbation majeure (Sheffi, 2007). Par exemple, la diversification des fournisseurs peut être une ressource redondante qui assure la continuité de la chaîne d'approvisionnement.

- **Le capital social et connaissances**

Les ressources liées au capital social comme les réseaux et les connaissances organisationnelles jouent un rôle important dans la résilience. Le capital social permet une communication rapide et efficace en période de crise tandis que, la gestion des connaissances assure que l'organisation peut apprendre de ses expériences passées et intégrer ces leçons dans ses pratiques futures (Adler & Kwon, 2002).

- **Les ressources intangibles et culture organisationnelle**

La culture organisationnelle, une ressource intangible, est un élément essentiel de la résilience. Une culture de flexibilité, d'innovation et de soutien mutuel renforce la capacité d'une organisation à faire face aux défis imprévus. De plus, la réputation et la confiance des parties prenantes, également des ressources intangibles, peuvent offrir une marge de manœuvre précieuse en temps de crise (Dierickx & Cool, 1989).

- **Le développement et renouvellement des ressources**

Pour maintenir la résilience, les organisations doivent continuellement développer et renouveler leurs ressources. Cela peut inclure l'investissement dans la formation des employés, l'innovation technologique ou la diversification des actifs. Le renouvellement des ressources est essentiel pour éviter l'obsolescence et s'assurer que l'organisation reste compétitive dans un environnement changeant (Helfat & Peteraf, 2003).

3.5.2. Application de la théorie

L'approche de la théorie du management basé sur les ressources a plusieurs applications pratiques : En gestion des crises, les organisations peuvent se préparer aux crises en identifiant et en renforçant leurs ressources critiques en s'assurant qu'elles disposent de redondances suffisantes pour maintenir leurs opérations en cas de perturbation.

En adoptant une approche proactive de la gestion des ressources, les organisations peuvent non seulement résister aux crises, mais, aussi exploiter les situations de turbulence comme des opportunités d'innovation et de différenciation sur le marché.

Les dirigeants peuvent utiliser cette théorie pour orienter les investissements dans les ressources humaines, technologiques et infrastructurelles en se concentrant sur celles qui renforcent la résilience à long terme.

3.5.3. Critiques et limites

Certains chercheurs soutiennent que cette théorie peut survaloriser les ressources internes au détriment des facteurs externes et environnementaux. De plus, il peut être difficile de quantifier la résilience organisationnelle de manière précise étant donné la nature intangible de nombreuses ressources pertinentes (Priem & Butler, 2001).

3.6. La théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes expose le concept selon lequel les entreprises sont influencées par un large éventail de parties prenantes, telles que les actionnaires, les employés, les clients, les fournisseurs, les gouvernements et la société. Cette perspective souligne l'importance de prendre en compte les intérêts de toutes ces parties prenantes dans la gestion des entreprises, plutôt que de se concentrer uniquement sur les actionnaires. La théorie des parties prenantes met en évidence l'interdépendance et l'interaction entre l'entreprise et son environnement externe, présentant ainsi un cadre d'analyse holistique pour la gestion d'entreprise (EL BOUSSADI & AAOUID, 2023).

3.6.1. Principes fondamentaux de la théorie

La théorie des parties prenantes permet de prendre en compte les intérêts des différentes parties impliquées dans la vie de l'entreprise, allant au-delà des seuls actionnaires (OUMARI, 2022). En effet, en tenant compte des attentes des salariés, des clients, des fournisseurs, des créanciers, des communautés locales et de l'environnement, l'entreprise peut mieux adapter sa stratégie et prendre des décisions plus équilibrées. Cette approche favorise la durabilité et la responsabilité sociale de l'entreprise, tout en renforçant sa légitimité aux yeux de la société (Mongin et al., 2023).

3.6.2. Critiques et limites

L'une des principales critiques est qu'elle peut rendre difficile la prise de décision managériale, car, les intérêts des différentes parties prenantes sont souvent divergents. Par ailleurs, certains économistes comme (Friedman, 2007) et (Pesqueux, 2020) ont critiqué cette théorie en affirmant que l'objectif principal des entreprises doit être de maximiser les profits pour les actionnaires, toute autre responsabilité étant une déviation des objectifs économiques traditionnels.

D'autres critiques se concentrent sur les limites de la théorie dans la prédiction des comportements des parties prenantes et la résolution des conflits. Ces discussions académiques ont alimenté un débat continu sur la valeur et l'applicabilité de la théorie des parties prenantes dans la gestion moderne des entreprises (KORCH & ERRAOUI, 2024).

4. Les facteurs de la résilience

Dans ce qui précède, l'importance des facteurs de résilience organisationnelle s'est avérée importante. Des facteurs, tant internes qu'externes, ont façonné la capacité des entreprises et des institutions à s'adapter et à innover face à des défis sans précédent. On peut les énumérer comme suit :

4.1. La culture organisationnelle et flexibilité

La culture organisationnelle est un concept clé dans la gestion des organisations et elle a été définie de plusieurs façons dans la littérature scientifique. Tels que :

Selon Edgar Schein (Schein, 1985), la culture organisationnelle est l'ensemble de croyances, de valeurs et de normes partagées par les membres d'une organisation qui influence la manière dont ils perçoivent, pensent et réagissent à leur environnement. De même, la relation entre la culture organisationnelle et la résilience organisationnelle est largement discutée dans la littérature scientifique.

La littérature souligne que certaines cultures organisationnelles sont plus propices à la résilience, notamment celles qui favorisent l'agilité, l'innovation et la communication ouverte. Une culture qui valorise l'apprentissage continu et l'adaptation rapide aux changements est généralement mieux équipée pour faire face aux crises. (Cameron & Quinn, 2011) soulignent que des cultures orientées vers l'innovation et la flexibilité sont plus résilientes et (Weick & Sutcliffe, 2007) explorent comment une culture qui valorise la vigilance et la gestion des imprévus renforce la résilience.

Une culture organisationnelle qui encourage l'autonomie des employés, la prise de décision décentralisée et la collaboration transversale est souvent associée à une meilleure résilience organisationnelle. La flexibilité culturelle permet aux organisations de réagir plus rapidement et plus efficacement aux perturbations. (Lengnick-Hall & Beck, 2005) montrent que les organisations avec une culture axée sur l'apprentissage et l'adaptabilité sont mieux préparées pour faire face aux crises. L'apprentissage organisationnel est souvent cité comme un élément clé de la résilience. Les organisations qui apprennent de leurs erreurs, partagent les connaissances et s'adaptent aux nouveaux contextes sont plus susceptibles de survivre et de prospérer à long terme.

En plus, (Edmondson, 1999) explore comment une culture de sécurité psychologique favorise l'apprentissage et donc la résilience organisationnelle.

Une culture axée sur la confiance, la collaboration et l'innovation favorise la résilience en encourageant l'adaptabilité et la prise de risque. À l'inverse, une culture rigide et résistante au changement peut entraver la capacité de l'organisation à rebondir face à des perturbations. Il est essentiel d'analyser en profondeur la culture organisationnelle, y compris ses sous-cultures et ses dynamiques informelles pour comprendre son impact sur la résilience organisationnelle et identifier les aspects à renforcer ou à modifier (Frimousse & Peretti, 2021).

Parmi les caractéristiques de la culture organisationnelle, on trouve aussi, la flexibilité qui est souvent décrite comme la capacité d'une organisation à s'adapter, à répondre rapidement et efficacement aux changements internes et externes tout en maintenant ou en améliorant ses performances. Selon (Volberda, 1996), la flexibilité organisationnelle est la capacité d'une organisation à ajuster rapidement ses stratégies, ses structures, ses processus et ses ressources en réponse aux changements. Elle comprend la flexibilité structurelle, la flexibilité stratégique et la flexibilité opérationnelle. En effet, la relation entre la flexibilité et la résilience organisationnelle est bien documentée dans la littérature scientifique. La flexibilité est souvent considérée comme un élément clé de la résilience organisationnelle, car elle permet aux entreprises de s'adapter rapidement aux changements et de survivre dans des environnements incertains. Notamment :

La flexibilité est vue comme une capacité organisationnelle qui précède et favorise la résilience. Une organisation flexible est capable de modifier rapidement ses opérations, ses structures et ses stratégies pour répondre aux perturbations. Cela lui permet de minimiser l'impact des crises et de se rétablir plus rapidement. (Fiksel, 2003) examine comment la flexibilité dans les systèmes organisationnels contribue à la résilience en permettant une réponse rapide aux changements inattendus.

Les organisations flexibles peuvent ajuster leurs processus, redéployer leurs ressources et modifier leurs objectifs en réponse à des événements perturbateurs. Cette capacité d'adaptation est essentielle pour maintenir la continuité des activités et minimiser les pertes pendant une crise. L'ouvrage de (Sutcliffe & Vogus, 2003) discute de l'importance de la flexibilité organisationnelle pour une adaptation réussie et une résilience durable face aux perturbations.

La flexibilité stratégique est souvent corrélée à la résilience organisationnelle. Ce type de flexibilité permet aux organisations de pivoter en réponse à des environnements dynamiques assurant ainsi leur survie et leur succès à long terme. L'article de (Eisenhardt & Martin, 2000) explore les capacités dynamiques, y compris la flexibilité stratégique qui sont fondamentales pour maintenir la résilience organisationnelle dans des environnements changeants.

La flexibilité organisationnelle favorise également l'innovation qui est un aspect essentiel de la résilience. Les organisations flexibles sont plus ouvertes à l'expérimentation et à l'adoption de nouvelles idées, ce qui leur permet de développer des solutions innovantes face aux crises. L'article de (Lengnick-Hall et al., 2011) montre comment la flexibilité organisationnelle contribue à l'innovation, un élément essentiel de la résilience.

Par conséquent, nous proposons que :

Ainsi, l'hypothèse 1 suivante est proposée (**H1**) : ***Une culture organisationnelle positive, orientée vers l'apprentissage, la flexibilité et l'innovation contribue significativement à la résilience de***

L'organisation.

4.2.Le leadership

Dans la littérature scientifique, le leadership est un concept largement étudié et défini de diverses manières. En effet (Stogdill, 1950) le définit comme le processus d'influencer les activités d'un groupe organisé dans ses efforts vers la définition et l'atteinte d'objectifs. En plus (Burns, 1978) a introduit les concepts de leadership transactionnel et transformationnel. Le leadership transactionnel se concentre sur les échanges entre leaders et suiveurs, tandis que le leadership transformationnel vise à inspirer et motiver les suiveurs vers un objectif commun.

Bien que la théorie du leadership résilient n'existe pas formellement en tant que théorie dans la littérature scientifique, mais le concept est bien étudié et discuté. De nombreux chercheurs ont exploré le lien entre leadership et résilience organisationnelle, en soulignant l'importance de certaines caractéristiques des leaders face aux turbulences. Certaines publications illustrent la forte corrélation entre le leadership et la résilience, tels que :

L'article de (Jackson & Daly, 2011) aborde la manière dont les leaders doivent faire face à l'adversité et aux changements, notamment dans des environnements à haute pression comme le secteur de la santé. Il examine les défis liés au leadership en temps de crise et comment la résilience aide à dépasser les résistances tout en facilitant la transformation au sein des organisations.

(Remond, 2024) a exploré le développement de la résilience à travers le rôle du leadership autocratique en situation de crise, et ce via une étude qualitative, qui examine l'influence du leadership en période de crise sur la résilience organisationnelle. (KADOUSSEI et al., 2023) a souligné le lien entre des innovations et du leadership avec la résilience.

(Leach & Pelkey, 2001) a souligné qu'un leadership efficace permettra à l'organisation d'atteindre ses objectifs et de réagir plus agilement aux changements de l'environnement.

Les résultats de l'analyse menée par (HOUNDEKON, s. d.) ont montré que le style de leadership transformationnel est positivement corrélé à la résilience organisationnelle des PME ivoiriennes.

(LARAQI & BENNANI, 2023) affirment que les influences culturelles contribuent de manière déterminante à la gestion des ressources humaines, au choix du site d'implantation, aux styles de leadership, ainsi qu'à la gestion des parties prenantes et des alliés externes afin de renforcer la résilience organisationnelle. (BOUDAD & ERRACHIDI, 2023) soulignent d'une manière indirecte l'importance du leadership à travers Prise compte de la capacité d'adaptation, la culture de la vigilance individuelle et collective, etc. (Heifetz et al., 2014) cette approche met l'accent sur la capacité des leaders à mobiliser les personnes pour s'adapter à des changements complexes.

Dans le contexte de la résilience organisationnelle, les leaders jouent un rôle central dans la préparation, la gestion des crises et le rétablissement post-crise (BENSAL et al., 2023). Un leadership efficace peut renforcer la capacité d'une organisation à résister aux perturbations et à se réinventer. Le travail de (Avolio & Gardner, 2005) explore comment un leadership authentique qui se concentre sur la transparence, l'éthique et la prise de décision basée sur des valeurs contribue à la résilience organisationnelle.

De plus, le leadership transformateur est souvent associé à une plus grande résilience organisationnelle. Les leaders transformateurs inspirent et motivent leurs équipes à dépasser leurs attentes ce qui est essentiel pour gérer les périodes de crise. Ils encouragent l'innovation, l'apprentissage et la cohésion, ce qui renforce la capacité de l'organisation à s'adapter rapidement aux changements. Le livre de (Bass & Riggio, 2006) montre comment les leaders transformateurs peuvent aider à créer une culture organisationnelle plus résiliente. En plus, les leaders serviteurs favorisent une culture de soin et de soutien, ce qui peut améliorer le moral et l'engagement des employés et en retour, renforcer la capacité de l'organisation à surmonter les défis. Ce concept, selon (Greenleaf, 2002) souligne comment le service aux autres, qui est inclus au rôle de leadership, peut renforcer la résilience collective.

Les leaders jouent également un rôle dans la mise en place de structures et de processus qui

permettent une réponse agile et efficace aux crises. L'article de (Duchek, 2020) propose un cadre conceptuel pour comprendre comment les leaders peuvent développer et maintenir la résilience organisationnelle.

Le leadership en situation de crise est un domaine clé où la relation entre leadership et résilience est particulièrement visible. Les leaders qui démontrent des compétences en communication en prise de décision rapide et en gestion du stress peuvent fortement influencer la manière dont l'organisation réagit aux crises. Le livre de (Boin et al., 2017) examine comment les leaders publics et privés gèrent les crises et les conséquences afin d'arriver à la résilience organisationnelle.

Les leaders doivent être capables de prendre des décisions rapides et éclairées en période de crise, de communiquer de manière transparente avec les employés et les parties prenantes et d'insuffler un sentiment de confiance et de solidarité. De plus, un leadership transformationnel favorise l'innovation et l'apprentissage organisationnel renforçant ainsi la capacité de l'organisation à rebondir après des chocs ou des perturbations. Les recherches ont montré que les organisations bénéficient d'un leadership partagé, où les membres de l'équipe sont encouragés à prendre des initiatives et à développer leurs compétences en matière de résolution de problèmes. (ABDANOUR & AIT ERRAYS, 2024).

Les crises successives ont mis en évidence le rôle essentiel du leadership dans la gestion des crises. Les leaders des organisations marocaines ont été des catalyseurs de changement en dirigeant les efforts d'adaptation et d'innovation. Leur capacité à réduire les biais cognitifs et à promouvoir un processus de retour d'expérience axé sur les dynamiques propices a été déterminante, reflétant les observations de (BERRICHI & AMEYOUN, 2022) sur l'importance du leadership dans la résilience organisationnelle face aux crises multiples.

Ainsi, on suppose l'hypothèse 2 suivante (H2) : ***Le leadership est intrinsèquement lié à la résilience organisationnelle.***

4.3. Les ressources

Les ressources englobent une large gamme d'actifs tangibles et intangibles, tels que le capital financier, l'expertise humaine, l'infrastructure technologique et les réseaux sociaux. Ces ressources servent de base à la résilience organisationnelle, car, elles permettent à l'organisation de répondre efficacement aux perturbations et de se rétablir. Le rôle clé des ressources dans la résilience organisationnelle est leur capacité à renforcer les capacités d'adaptation de l'organisation. Par exemple, les ressources financières peuvent offrir une sécurité en temps de crise, permettant à l'organisation de surmonter la tempête sans compromettre ses opérations. De même, l'expertise humaine et les connaissances peuvent être utilisées pour développer des solutions et des stratégies innovantes pour surmonter les défis. De plus, les ressources technologiques peuvent faciliter le travail à distance et les opérations numériques, assurant la continuité en cas de perturbations physiques. En investissant dans des ressources favorisant le partage des connaissances et la collaboration, les organisations peuvent exploiter l'intelligence collective de leur personnel pour identifier les leçons apprises et les meilleures pratiques en matière de résilience. Dans le même sens, des ressources telles que les programmes de mentorat et les opportunités de perfectionnement professionnel peuvent permettre aux employés de développer les compétences nécessaires pour s'adapter aux circonstances changeantes. En résumé, les rôles des ressources dans la résilience organisationnelle sont multiples, englobant leurs contributions aux capacités d'adaptation, à la continuité et à l'apprentissage. En gérant et en exploitant stratégiquement les ressources, les organisations peuvent renforcer leur résilience et se positionner pour un succès à long terme dans un environnement commercial de plus en plus volatile et incertain (Wakrim & Khaldi, 2024).

De plus, le fait de tirer parti des partenariats et des collaborations peut donner accès à des ressources et à des expertises supplémentaires renforçant davantage la résilience de l'organisation. En fin de compte, la gestion efficace des ressources est essentielle pour renforcer la résilience d'une organisation. En allouant stratégiquement et en diversifiant les ressources et en investissant dans

des mesures proactives, les organisations peuvent mieux se positionner pour naviguer et surmonter des perturbations imprévues assurant ainsi leur succès et leur durabilité (Frimousse & Peretti, 2021). ***H3 : les ressources jouent un rôle fondamental dans la capacité des organisations à s'adapter, à se rétablir et à prospérer face à l'adversité.***

4.4. Le macro-environnement

L'influence des facteurs externes (EL BOUSSADI & AAOUID, 2023) sur la résilience organisationnelle est un domaine clé dans la recherche en management, particulièrement dans le contexte des organisations évoluant dans des environnements dynamiques et incertains. Les facteurs externes incluent des éléments tels que les conditions économiques, les changements technologiques, les pressions réglementaires, les catastrophes naturelles et les perturbations dans la chaîne d'approvisionnement. Ces facteurs peuvent soit affaiblir une organisation, soit, paradoxalement, renforcer sa capacité à s'adapter et à survivre :

4.1. Facteurs économiques

Les crises économiques ou les récessions ont un impact direct sur les ressources financières des organisations, ce qui peut affecter leur capacité à réagir rapidement aux défis. Cependant, les organisations qui anticipent ces fluctuations économiques en diversifiant leurs sources de revenus ou en adoptant des pratiques de gestion de risque financière montrent une plus grande résilience. Par exemple, les entreprises qui ont adopté des stratégies de gestion agile de la chaîne d'approvisionnement ont montré une capacité accrue à s'adapter aux perturbations économiques (Pettit et al., 2010).

4.2. Facteurs technologiques

L'évolution rapide des technologies est un double tranchant. D'un côté, elle peut rendre obsolètes les compétences et les infrastructures d'une organisation ; de l'autre, elle offre des opportunités d'innovation. Les organisations résilientes sont celles qui investissent continuellement dans l'innovation technologique et l'amélioration des compétences de leur personnel, leur permettant ainsi de répondre efficacement aux défis posés par les perturbations technologiques (Lengnick-Hall et al., 2011).

4.3. Facteurs réglementaires

Les changements dans la réglementation peuvent imposer de nouvelles contraintes ou offrir des opportunités pour les organisations. Les entreprises qui sont proactives dans l'anticipation et l'adaptation aux nouvelles régulations sont généralement plus résilientes. Elles adoptent souvent une stratégie de conformité proactive, où elles vont au-delà des exigences réglementaires pour renforcer leur position sur le marché (T. Vogus & Sutcliffe, 2007).

Au Maroc, l'impact des mesures gouvernementales, telles que les programmes de soutien aux entreprises touchées par la pandémie, a illustré l'importance des facteurs externes dans la résilience organisationnelle. Ces interventions ont offert un cadre permettant aux entreprises de maintenir leur activité et d'explorer de nouvelles avenues de croissance, soulignant la corrélation entre la réglementation et la capacité d'innovation des entreprises relevée par (Cheggag & Mokhlis, 2024). Ainsi, la collaboration entre les entreprises marocaines et avec des institutions a été un autre facteur externe clé. L'échange de ressources et de connaissances a renforcé la résilience collective comme démontré par l'impact positif de la transformation digitale sur les TPME, étudié par (AMGHAR et al., 2023). Ces partenariats ont facilité l'accès à des technologies nouvelles, permettant une réponse plus agile et innovante à la crise.

4.4. Facteurs environnementaux et catastrophes naturelles

Les catastrophes naturelles, telles que les tremblements de terre, les inondations ou les pandémies

peuvent paralyser des opérations entières. Cependant, les organisations dotées de plans de continuité des activités robustes, ainsi que d'une culture organisationnelle qui valorise la préparation et l'adaptabilité sont mieux équipées pour survivre et se rétablir plus rapidement après de tels événements (Sheffi, 2007).

4.5. Facteurs sociaux et culturels

Les pressions sociales, y compris les changements dans les attentes des consommateurs et les mouvements sociaux, peuvent également avoir un impact sur la résilience organisationnelle. Les organisations qui restent attentives aux tendances socioculturelles et qui sont capables d'adapter leur modèle d'affaires pour répondre à ces attentes montrent une résilience accrue. Par exemple, les entreprises qui ont su intégrer des pratiques de durabilité en réponse à la pression sociale pour des pratiques environnementales responsables ont non seulement survécu, mais, ils ont prospéré (Burnard & Bhamra, 2011).

H4 : Les composants du macro-environnement ont une influence sur la résilience organisationnelle.

5. La transformation digitale et la résilience organisationnelle

L'impact de la transformation digitale sur la résilience organisationnelle a fait l'objet de nombreuses études dans la littérature scientifique. La transformation digitale permet aux organisations d'être plus agiles et réactives, ce qui renforce leur résilience en période de perturbation. Des technologies telles que l'intelligence artificielle, l'automatisation et les systèmes de gestion de données en temps réel facilitent une prise de décision rapide et une adaptation dynamique aux changements du marché. L'article de (KANE et al., 2017) explore comment les entreprises qui atteignent une maturité digitale sont mieux placées pour réagir rapidement aux disruptions.

Les organisations digitales ont une plus grande capacité d'adaptation face aux changements environnementaux. La transformation digitale permet une meilleure intégration des innovations, facilitant ainsi la reconfiguration des processus internes et l'introduction de nouveaux produits ou services pour s'adapter aux nouvelles réalités du marché. L'article de (Vial, 2019) fournit une vue d'ensemble de la transformation digitale et discute de son rôle dans l'amélioration de la capacité d'innovation et d'adaptation des organisations.

Les outils numériques permettent une meilleure gestion des risques grâce à des analyses prédictives et à des systèmes de surveillance en temps réel. Les infrastructures numériques comme le cloud computing assurent également la continuité des activités en cas de crise en garantissant l'accès aux données et aux processus essentiels. L'article (Bharadwaj et al., 2013) met en lumière l'impact stratégique de la transformation digitale sur la gestion des risques et la continuité des opérations.

Bien que la transformation digitale renforce la résilience organisationnelle, elle introduit également de nouveaux risques, notamment en matière de cybersécurité. Les organisations deviennent plus vulnérables aux cyberattaques et la gestion de la complexité technologique peut également poser des défis importants. L'article de (Erol et al., 2010) discute des risques potentiels associés à l'extension des capacités digitales et à la gestion de la résilience au sein des entreprises.

La transformation digitale offre de nombreux avantages pour renforcer la résilience organisationnelle. Tout d'abord, elle permet une meilleure agilité et flexibilité, ce qui est essentiel pour faire face aux changements rapides du marché et de l'environnement commercial. Grâce à la numérisation des processus et à l'adoption de technologies avancées, les organisations peuvent s'adapter plus rapidement aux perturbations externes et internes, minimisant ainsi les impacts négatifs sur leurs opérations. De plus, la transformation digitale permet une meilleure gestion des risques en offrant des outils et des systèmes qui permettent une surveillance en temps réel et une évaluation proactive des menaces potentielles. (SOSSI ALAOUI & OUBAASSOU, 2023)

Malgré ces défis, la crise a accéléré l'adoption de technologies numériques ouvrant la voie à une transformation significative dans les pratiques opérationnelles. Les PME en particulier, ont tiré parti du soutien gouvernemental et des initiatives de digitalisation pour améliorer leur résilience

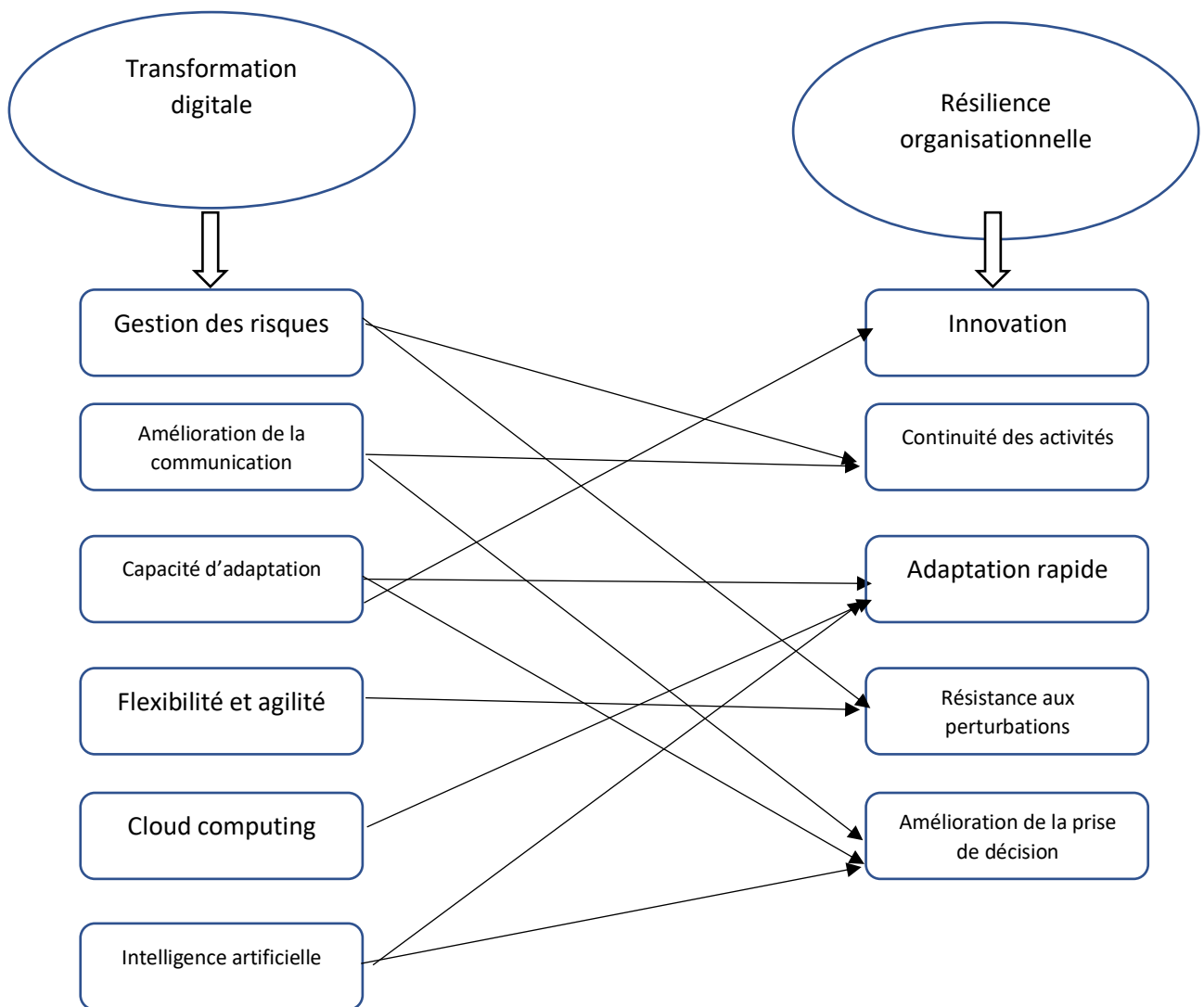
(AMGHAR et al., 2023). En outre, le secteur de l'énergie a exploré des innovations durables pour renforcer sa résilience face aux défis globaux, mettant en évidence l'importance de l'innovation dans la capacité de rebond des entreprises (Lharti et al., 2024).

Ainsi, la transformation digitale, soutenue par des politiques gouvernementales et un écosystème entrepreneurial dynamique est devenue un pilier central de la résilience organisationnelle au Maroc. L'intégration de l'IA et des solutions basées sur la blockchain a non seulement permis de maintenir les opérations, mais a également ouvert de nouvelles avenues pour l'innovation et l'amélioration des services (Cheggag & Mokhlis, 2024).

H5 : La transformation digitale joue un rôle crucial dans le renforcement de la résilience organisationnelle en améliorant l'agilité, la capacité d'adaptation et la gestion des risques

Ci-après un schéma représentant la relation entre la transformation digitale et la résilience organisationnelle : La transformation digitale est représentée par des composantes comme l'agilité, la capacité d'adaptation, l'amélioration de la communication et la gestion des risques. La résilience organisationnelle comprend des éléments tels que la résistance aux perturbations, l'adaptation rapide, la continuité des activités et la capacité d'innovation, etc. Les flèches montrent comment les composantes de la transformation digitale contribuent aux différents aspects de la résilience organisationnelle.

Figure 1 : La relation entre la transformation digitale et la résilience organisationnelle.



Source : Auteurs

6. Les dimensions de la résilience

La résilience organisationnelle, dans le contexte marocain marqué par la crise du Covid-19 et les défis économiques, se déploie à travers plusieurs dimensions clés : opérationnelle, financière et stratégique. L'interdépendance de ces dimensions joue un rôle crucial dans l'édification d'une résilience globale, permettant aux organisations non seulement de survivre, mais aussi de prospérer en période de turbulence.

6.1. Dimensions opérationnelles

La résilience opérationnelle se manifeste par la capacité d'une organisation à maintenir ses opérations essentielles face à des perturbations. Dans le secteur de l'énergie au Maroc, par exemple, les entreprises ont rapidement adapté leurs opérations pour assurer la continuité du service malgré les contraintes de la pandémie. Cela a inclus l'adoption de protocoles de travail à distance et la mise en œuvre de mesures sanitaires pour protéger les employés. Ces ajustements reflètent les enseignements tirés de la crise du Covid-19, soulignant l'importance d'une approche proactive pour maintenir les opérations critiques (Cheggag & Mokhlis, 2024).

6.2. Dimensions financières

La dimension financière de la résilience est illustrée par la capacité des entreprises à gérer l'impact économique des crises. Les PME marocaines, par exemple, ont fait face à d'importants défis financiers durant la pandémie. Le soutien gouvernemental, sous forme de fonds de secours et de mesures d'allègement fiscal, a été crucial pour aider ces entreprises à naviguer dans la crise. Ces mesures ont facilité une certaine stabilité financière, permettant aux PME de se concentrer sur la reprise et l'adaptation stratégique à long terme (AMGHAR et al., 2023).

6.3. Dimensions stratégiques

La résilience stratégique concerne la capacité d'une organisation à revoir et à ajuster sa direction pour s'aligner sur un environnement en mutation. Les systèmes de santé au Maroc ont démontré une résilience stratégique notable en adaptant rapidement leurs protocoles de soins et en mobilisant efficacement les ressources pour répondre à la crise sanitaire. Cette capacité d'adaptation stratégique a été essentielle pour répondre aux besoins immédiats tout en préparant le système à d'éventuelles futures pandémies (BOUDAD & ERRACHIDI, 2023).

6.4. Interdépendance des dimensions

L'interdépendance des dimensions de la résilience est évidente dans la manière dont les entreprises marocaines ont répondu à la pandémie. L'adaptation opérationnelle ne peut être dissociée de la santé financière, car les ajustements opérationnels nécessitent souvent des investissements ou entraînent des coûts supplémentaires. De même, la stratégie d'une entreprise est influencée par ses opérations et sa santé financière. Par exemple, une entreprise qui choisit de se diversifier ou d'innover en réponse à la crise investit dans sa résilience opérationnelle et financière, créant ainsi une boucle de renforcement positif qui améliore sa résilience globale.

Les dimensions de la résilience organisationnelle au Maroc – opérationnelle, financière et stratégique – ne fonctionnent pas en silo, mais sont intrinsèquement liées, contribuant ensemble à la capacité d'une organisation à se relever et à s'adapter aux défis. La crise du Covid-19 a mis en lumière l'importance de cette interdépendance, offrant des leçons précieuses pour la construction d'une résilience durable dans un monde en constante évolution.

7. Le modèle théorique sur la résilience organisationnelle

Les modèles théoriques de la résilience organisationnelle présentent des limites importantes, notamment en termes de définition, de mesure et d'inclusion de facteurs humains et technologiques. De plus, l'approche trop axée sur la gestion des crises ponctuelles néglige les dynamiques à long

terme et les crises multiples auxquelles les organisations modernes sont confrontées. Ces limites soulignent le besoin de développer des modèles plus holistiques en tenant compte des contextes culturels et des technologies émergentes tout en considérant la résilience comme un processus dynamique évolutif. Tels que :

Les modèles théoriques existants tendent à traiter la résilience comme un état plutôt qu'un processus dynamique évoluant dans le temps et influencé par de multiples facteurs. De plus, les études se concentrent souvent sur la résilience à court terme (réponse à une crise immédiate) sans inclure la résilience à long terme, ce qui laisse de côté des aspects comme l'apprentissage organisationnel et la durabilité (Duchek, 2020). Cette vision statique limite la compréhension de la manière dont la résilience se développe, se maintient ou s'effondre au fil du temps.

Beaucoup de recherches sur la résilience organisationnelle se concentrent sur des événements extrêmes (crises, catastrophes) plutôt que sur les perturbations ou les défis quotidiens auxquels les organisations sont confrontées. Les modèles théoriques actuels ne traitent pas de la manière dont les organisations doivent réagir aux changements graduels ou systémiques (Coutu, 2002). Les modèles ne sont pas suffisamment larges pour inclure les perturbations plus fréquentes, ce qui réduit leur utilité pour les organisations qui cherchent à développer une résilience continue dans des environnements changeants.

La plupart des modèles de résilience organisationnelle se concentrent sur les facteurs structurels (processus, systèmes, technologies) et négligent souvent l'importance des facteurs humains, tels que la résilience individuelle, la culture organisationnelle et le rôle du leadership dans la promotion de la résilience (Lengnick-Hall et al., 2011). En omettant les dimensions humaines et psychologiques, les modèles ne capturent pas pleinement les dynamiques sociales et émotionnelles qui influencent la capacité d'une organisation à être résiliente.

Il n'existe pas de méthode ou d'indicateur universellement accepté pour mesurer la résilience organisationnelle. Certaines études se concentrent sur des indicateurs financiers (résilience économique), tandis que d'autres examinent des mesures plus qualitatives comme la satisfaction des employés ou la capacité d'innovation (Burnard & Bhamra, 2011). Le manque de standardisation des indicateurs empêche la comparaison entre les organisations et réduit la capacité des chercheurs à quantifier les effets de la résilience sur la performance organisationnelle.

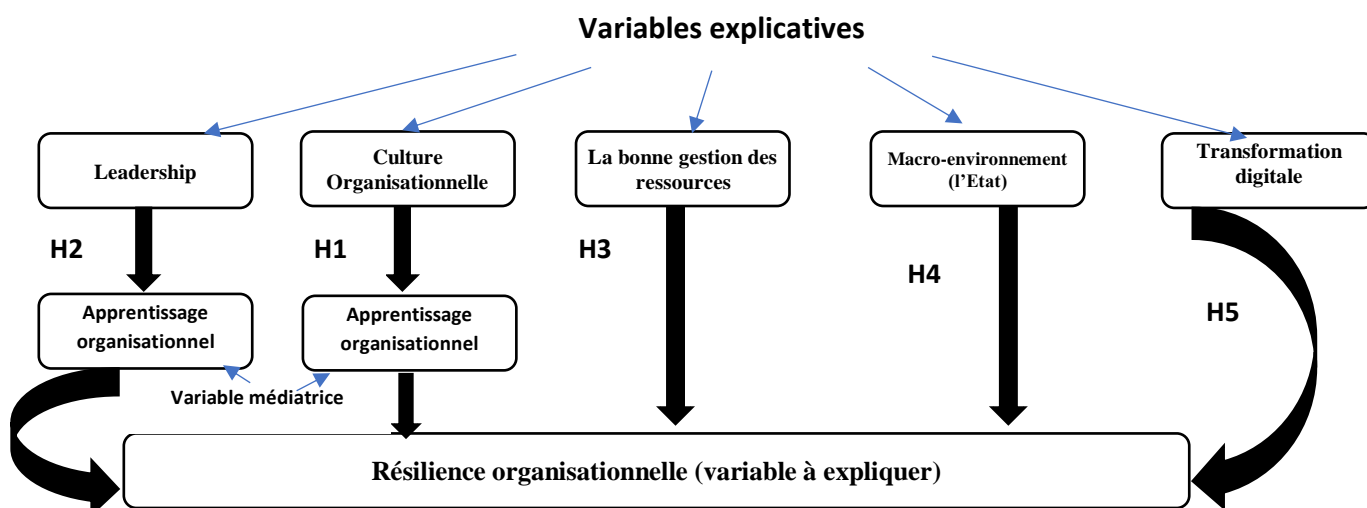
Les modèles théoriques sur la résilience organisationnelle sont souvent axés sur la réponse à une crise unique et ne tiennent pas compte des crises multiples ou des crises en chaîne. Dans des environnements complexes, les organisations font face à une série de perturbations, ce qui nécessite une approche plus systémique de la résilience (Williams et al., 2017). Les modèles théoriques actuels ne tiennent pas suffisamment compte de la résilience organisationnelle dans des situations de crises successives ou de perturbations durables.

Avec l'essor de la transformation numérique, le rôle des technologies dans la résilience organisationnelle devient crucial. Cependant, les modèles théoriques actuels ne tiennent pas suffisamment compte des outils numériques qui peuvent améliorer la résilience (HABBANI & EL JAMOSSI, 2022) et (KADOUSSEI et al., 2023) ou de l'importance des ressources comme celui de (EL ABIDI et al., 2024).

Les modèles théoriques de la résilience organisationnelle sont souvent génériques et n'intègrent pas les facteurs contextuels, tels que la culture et les conditions économiques locaux ou les particularités du secteur d'activité comme celui de (ATLASSI & ABRIANE, 2023). Les organisations dans des régions ou secteurs spécifiques peuvent nécessiter des stratégies de résilience différentes (RHAZZANE et al., 2023). Le manque d'adaptation des modèles aux contextes spécifiques réduit leur applicabilité à des environnements organisationnels diversifiés.

De ce qui précède, nous pouvons en déduire le modèle conceptuel suivant :

Figure 2 : Modèle conceptuel proposé



Source : Auteurs

8. Conclusion

L'étude de la résilience organisationnelle dans le contexte marocain en réponse aux crises globales récentes comme la pandémie de Covid-19, révèle l'importance vitale de cette capacité pour les entreprises. Inspiré par les travaux de Holling (1973) et Weick (1988), le concept s'est avéré crucial pour les entreprises marocaines qui ont dû s'adapter et innover face à des défis sans précédent. Cette adaptation a été facilitée par la transformation digitale et le rôle pivot de l'État dans la résilience organisationnelle.

Ce modèle théorique de la résilience organisationnelle fournit une perspective intégrée sur la manière dont les organisations peuvent non seulement survivre aux perturbations, mais aussi en sortir plus fortes. En mettant l'accent sur tous les facteurs explicatifs, ce modèle souligne l'importance d'une approche proactive dans la gestion des crises. Les organisations résilientes ne se contentent pas de réagir aux événements perturbateurs ; elles anticipent les changements, se préparent à l'incertitude et développent des capacités internes pour faire face efficacement aux défis. En intégrant ces dimensions dans le modèle théorique, il est possible d'acquérir une compréhension plus complète des mécanismes qui permettent aux organisations de traverser avec succès à travers les défis et d'émerger plus robustes et compétitives.

Les principales conclusions de cette analyse mettent en évidence l'interdépendance des dimensions opérationnelle, financière et stratégique de la résilience, nécessitant une approche intégrée pour une résilience durable. Pour les praticiens et décideurs, cela implique une planification stratégique flexible et un investissement dans les technologies innovantes. La collaboration entre le secteur privé, le gouvernement et les institutions éducatives est également essentielle.

Les futures recherches pourraient se concentrer sur des études sectorielles approfondies et l'impact à long terme de la transformation digitale sur la résilience des entreprises marocaines. En conclusion, la résilience organisationnelle se présente comme un cadre indispensable pour naviguer dans un environnement incertain, avec des leçons importantes pour les entreprises marocaines et une voie prometteuse pour la recherche académique.

La résilience organisationnelle au Maroc est le résultat d'une combinaison de facteurs internes et externes, incluant la flexibilité opérationnelle, la solidité financière, la vision stratégique et surtout, la capacité à innover et à s'adapter aux technologies numériques. Les leçons tirées des récentes crises ont mis en évidence la capacité des entreprises marocaines à transformer les défis en opportunités, ancrant ainsi la résilience comme un élément clé de leur développement futur.

Références

- (1). Amghar, N.-E., Mrhari, A., & Ait Lahcen, D. (2023). Digital Transformation and SME Resilience in Morocco: A Case Study Approach. *Journal of Digital Business*.
- (2). A. Avizienis, J. . -C. Laprie, B. Randell, & C. Landwehr. (2004). Basic concepts and taxonomy of dependable and secure computing. *IEEE Transactions on Dependable and Secure Computing*, 1(1), 11-33. <https://doi.org/10.1109/TDSC.2004.2>
- (3). ABDANOUR, M., & AIT ERRAYS, N. (2024). *Résilience organisationnelle : Étude exploratoire d'une résilience multi-niveau*. 566-584.
- (4). Adler, P., & Kwon, S. W. (2002). Social Capital : Prospects for A New Concept. *Academy of Management Review*, 27, 17-40. <https://doi.org/10.5465/AMR.2002.5922314>
- (5). AMGHAR, N.-E., MRHARI, A., & AIT LAHCEN, D. (2023). La transformation digitale et la résilience des TPME en période de crises : Études de cas. *Alternatives Managériales Economiques*. <https://revues.imist.ma/index.php/AME/article/view/41965>
- (6). ATLASSI, M., & ABRIANE, A. (2023). Résilience des coopératives : Revue de littérature et Essai d'élaboration d'un modèle conceptuel. *Alternatives Managériales Economiques*, 5(4), 624-639.
- (7). Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development : Getting to the root of positive forms of leadership. *Authentic Leadership Development*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- (8). Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. 99-120.
- (9). Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership, 2nd ed.* (p. xiii, 282). Lawrence Erlbaum Associates Publishers. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- (10). BENSAL, S., BINKKOUR, M., BOUAZIZ, S. M., EL HARRANE, M. C., & MAALEMI, T. (2023). Etude du profil psychologique des dirigeants et sa contribution à la résilience organisationnelle : Une analyse quantitative des PME du secteur agroalimentaire de la ville d'Agadir. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(6-2), 688-706.
- (11). BERRICHI, A., & AMEYOUN, M. (2022). La résilience des chaînes de valeur à l'ère du coronavirus. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(5). <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/664>
- (12). Bertalanffy, L. von. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. George Braziller; WorldCat.
- (13). Bertalanffy, L. von. (1972). The History and State of General Systems Theory. *Academy of Management Journal*, 15, 407-426.
- (14). Bharadwaj, A. S., Sawy, O. E., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy : Toward a Next Generation of Insights. *MIS Q.*, 37, 471-482.
- (15). Boin, A., Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2017). The Politics of Crisis Management : Public Leadership Under Pressure. In *The Politics of Crisis Management : Public Leadership Under Pressure*. <https://doi.org/10.1017/9781316339756>
- (16). Boin, A., & Van Eeten, M. (2013). The resilient organization : A critical appraisal. *Public Management Review*, 429-445.
- (17). BOUDAD, D., & ERRACHIDI, A. (2023). La qualité de service des hôpitaux publics Marocains au regard du Nouveau management public : Cas d'un hôpital public à Agadir. *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing (IJFAEMA)*, 351-362.
- (18). Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience : Development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49, 5581-5599. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563827>

- (19). Burns, J. M. G. (1978). *Leadership*. Harper & Row. <https://books.google.co.ma/books?id=DeztAAAAMAAJ>
- (20). Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on the Competing Values Framework*. Wiley. <https://books.google.co.ma/books?id=D6gWTf02RloC>
- (21). Carpenter, S., Walker, B., Anderies, J., & Abel, N. (2001). From Metaphor to Measurement : Resilience of What To What? *Ecosystems*, 4, 765-781. <https://doi.org/10.1007/s10021-001-0045-9>
- (22). Checkland, P. (1981). *Systems thinking, systems practice*.
- (23). Cheggag, M., & Mokhlis, C.-E. (2024). *Les Facteurs De La Résilience Organisationnelle : Revue De Littérature Systématique The Factors Of Organizational Resilience : A Systematic Literature Review*. 3. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10609024>
- (24). Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma : When New Technologies Cause Great Firms to Fail*.
- (25). Codo, S., Berthe, B., & Brillet, F. (2024). L'influence de l'estime de soi globale sur la QVCT : le cas des travailleurs en situation de handicap au sein des entreprises adaptées. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 54, 12, 28-54. <https://doi.org/10.3917/rimhe.054.0028>
- (26). Coutu, D. (2002). How Resilience Works. *Harvard business review*, 80, 46-50, 52, 55 passim.
- (27). Czarniawska, B. (1997). Sensemaking in organizations : By Karl E. Weick (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995), 231 pp. *Scandinavian Journal of Management*, 13, 113-116. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(97\)86666-3](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(97)86666-3)
- (28). Davoudi, S., Brooks, E., & Mehmood, A. (2013). Evolutionary Resilience and Strategies for Climate Adaptation. *Planning Practice & Research*, 28(3), 307-322. <https://doi.org/10.1080/02697459.2013.787695>
- (29). Dekker, S. (2011). *Drift into Failure : From Hunting Broken Components to Understanding Complex Systems*.
- (30). Denyer, D. (2017). *Organizational Resilience : A summary of academic evidence, business insights and new thinking*. <https://www.cranfield.ac.uk/~~/media/images-for-new-website/som-media-room/images/organisational-report-david-denyer.ashx>
- (31). Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511. <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1504>
- (32). Duchek, S. (2020). Organizational resilience : A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- (33). Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 250-282.
- (34). Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities : What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- (35). EL ABIDI, A., ENNAMER, N., & HMIDOU, L. (2024). INTERACTIONS DYNAMIQUES ENTRE LA RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE ET L'INNOVATION SOCIALE: VERS UN MODÈLE THÉORIQUE INTÉGRÉ. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 5(8).
- (36). EL BOUSSADI, A., & AAOUID, B. (2023). Modélisation de l'apport des parties prenantes à la résilience organisationnelle des entreprises. *Alternatives Managériales Economiques*, 5(1), 472-491.

- (37). Erol, O., Sauser, B., & Mansouri, M. (2010). A framework for investigation into extended enterprise resilience. *Enterprise IS*, 4, 111-136. <https://doi.org/10.1080/17517570903474304>
- (38). Fiksel, J. (2003). Designing Resilient, Sustainable Systems. *Environmental Science & Technology*, 37(23), 5330-5339. <https://doi.org/10.1021/es0344819>
- (39). Folke, C. (2006). Resilience : The emergence of a perspective for social–ecological systems analyses. *Resilience, Vulnerability, and Adaptation: A Cross-Cutting Theme of the International Human Dimensions Programme on Global Environmental Change*, 16(3), 253-267. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2006.04.002>
- (40). Folke, C., Biggs, R., Norström, A. V., Reyers, B., & Rockström, J. (2016). Social-ecological resilience and biosphere-based sustainability science. *Ecology and Society*, 21(3). <https://doi.org/10.5751/ES-08748-210341>
- (41). Folke, C., Carpenter, S., Walker, B., Scheffer, M., & Rockström, J. (2010). Resilience Thinking : Integrating Resilience, Adaptability and Transformability. *Ecology and Society*, 15. <https://doi.org/10.5751/ES-03610-150420>
- (42). Forrester, J. W. (1968). *Principles of Systems*.
- (43). Friedman, M. (2007). The Social Responsibility of Business Is To Increase Its Profits. In *New York Times Magazine* (Vol. 32, p. 173-178). https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14
- (44). Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2021). *Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19*. 151-206.
- (45). GARMEZY, N. (1991). Resiliency and Vulnerability to Adverse Developmental Outcomes Associated With Poverty. *American Behavioral Scientist*, 34(4), 416-430. <https://doi.org/10.1177/0002764291034004003>
- (46). Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership : A journey into the nature of legitimate power and greatness, 25th anniversary ed.* (p. x, 370). Paulist Press.
- (47). Gunderson, L., & Holling, C. (2003). Panarchy : Understanding Transformations In Human And Natural Systems. *Bibliovault OAI Repository, the University of Chicago Press*, 114. [https://doi.org/10.1016/S0006-3207\(03\)00041-7](https://doi.org/10.1016/S0006-3207(03)00041-7)
- (48). HABBANI, S., & EL JAMOSSI, Y. (2022). La contribution du numérique au renforcement de la résilience en période de crise et son impact sur la performance des PME marocaines. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*.
- (49). Heifetz, R. A., Linsky, M., & Grashow, A. (2014). *Adaptive Leadership*.
- (50). Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view : Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>
- (51). Holling, C. S. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1-23. JSTOR.
- (52). Hollnagel, E., Woods, D., & Leveson, N. (2006). Resilience Engineering : Concepts and Precepts. *Resilience Engineering: Concepts and Precepts*.
- (53). HOUNDEKON, R. D. W. (s. d.). INFLUENCE DU STYLE DE LEADERSHIP DES DIRIGEANTS SUR LA RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE DES PME IVOIRIENNES EN CONTEXTE DE CRISE Adjoua A. BECOIN. *du Colloque*.
- (54). International Organization for Standardization (ISO). (2017). *ISO 22316:2017 Security and resilience – Organizational resilience – Principles and attributes*. ISO. <https://www.iso.org/standard/50053.html>
- (55). Jackson, D., & Daly, J. (2011). All Things to All People : Adversity and Resilience in Leadership. *Nurse Leader*, 9. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2011.03.003>

- (56). KADOUSSE, E., ATLASSI, M., & ABRIANE, A. (2023). Les déterminants de la résilience organisationnelle. Etude exploratoire auprès des dirigeants-proprétaires d'établissements scolaires privés à Agadir. *Alternatives Managériales Economiques*, 360-379.
- (57). KANE, G. C., PALMER, D., PHILLIPS, A. N., KIRON, D., & BUCKLEY, N. (2017). *Achieving Digital Maturity* (University Press).
- (58). Ketatni, H., & Touhami, F. (2024). *La Qualité de Vie au Travail comme Pilier de la Résilience Organisationnelle : Un Investissement Stratégique en Temps de Crise Quality of Life at Work as a Pillar of Organizational Resilience : A Strategic Investment in Times of Crisis*. 214-226. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11154894>
- (59). KORCH, hamza, & ERRAOUI, E. houssaine. (2024). théorie et application de l'intelligence artificielle dans la gestion des risques : Une revue de littérature. *Alternatives Managériales Economiques*. <https://revues.imist.ma/index.php/AME/article/view/48466>
- (60). Kotter, J. P. (2014, avril 8). Accelerate : Building Strategic Agility for a Faster-Moving World. *Harvard Business Review Press*.
- (61). Kurtz, C. F., & Snowden, D. (2003). The new dynamics of strategy : Sense-making in a complex and complicated world. *IBM Systems Journal*, 42, 462-483. <https://doi.org/10.1147/sj.423.0462>
- (62). LaPorte, T., & Consolini, P. (1991). Working in Practice But Not in Theory : Theoretical Challenges of "High-Reliability Organizations". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a037070>
- (63). LARAQI, H., & BENNANI, Y. B. (2023). Le rôle du management de la diversité culturelle dans la résilience organisationnelle : Revue théorique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(4-1), 81-97.
- (64). Laszlo, A., & Krippner, S. (1998). Chapter 3—Systems Theories : Their Origins, Foundations, and development. *Advances in psychology*, 126, 47-74.
- (65). Leach, W. D., & Pelkey, N. W. (2001). Making Watershed Partnerships Work : A Review of the Empirical Literature. In *Journal of Water Resources Planning and Management* (Vol. 127, Numéro 6, p. 378-385).
- (66). Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive Fit Versus Robust Transformation : How Organizations Respond to Environmental Change. *Journal of Management*, 31(5), 738-757. <https://doi.org/10.1177/0149206305279367>
- (67). Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *International Human Resource Management: Theoretical and Strategic Advances*, 21(3), 243-255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2010.07.001>
- (68). Leveson, N., Dulac, N., Marais, K., & Carroll, J. (2009). Moving Beyond Normal Accidents and High Reliability Organizations : A Systems Approach to Safety in Complex Systems. *Organization Studies*, 30(2-3), 227-249. <https://doi.org/10.1177/0170840608101478>
- (69). Lharti, R., Lechhab, H., CHAREF, fatima, & KHALDI, S. (2024). *L'innovation technologique comme source de la résilience et sortie de crises Technological innovation as a source of resilience and recovery from crises*. 6, 291-308.
- (70). Luhmann, N. (1995). *Social Systems*. Stanford University Press. <https://books.google.co.ma/books?id=zVZQW4gxXk4C>
- (71). Mallak, L. (1998). "Putting Organizational Resilience to Work". 40, 8-13.
- (72). March, J. G., & Simon, H. A. (1993). *Organizations*. Wiley. <https://books.google.co.ma/books?id=FbBJEAAAQBAJ>
- (73). McManus, S., Seville, E., Vargo, J., & Brunson, D. (2008). Facilitated Process for Improving Organizational Resilience. *Natural Hazards Review*, 9. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)1527-6988\(2008\)9:2\(81\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)1527-6988(2008)9:2(81))

- (74). Mongin, P., Delhalle, L., & Elisabeth, T. (2023). *Chapitre 5. Cartographier ses parties prenantes* (Dunod).
- (75). Norris, F., Pfefferbaum, B., Wyche, K., & Pfefferbaum, R. (2008). Community Resilience as a Metaphor, Theory, Set of Capacities, and Strategy for Disaster Readiness. *American journal of community psychology*, *41*, 127-150. <https://doi.org/10.1007/s10464-007-9156-6>
- (76). Odum, E. P. (1983). *Basic ecology*. Saunders College Pub.; WorldCat.
- (77). OUMARI, L. (2022). La théorie des parties prenantes et ses limites. *Revue Internationale Des Sciences De Gestion*. <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/954>
- (78). Paul, S. K., & Chowdhury, P. (2020). Strategies for Managing the Impacts of Disruptions During COVID-19: An Example of Toilet Paper. *Global Journal of Flexible Systems Management*, *21*(3), 283-293. <https://doi.org/10.1007/s40171-020-00248-4>
- (79). Pesqueux, Y. (2020). La théorie des parties prenantes, une théorie aisément idéologisable. *Doctorat. France*.
- (80). Pettit, T., Fiksel, J., & Croxton, K. (2010). Ensuring Supply Chain Resilience : Development of a Conceptual Framework. *Journal of Business Logistics*, *31*, 1-21. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2010.tb00125.x>
- (81). Priem, R., & Butler, J. (2001). Is The Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? *The Academy of Management Review*, *26*, 22. <https://doi.org/10.2307/259392>
- (82). Remond, N. (2024, mars 21). Leadership autocratique et résilience organisationnelle : Les leçons de la série Successionface aux crises. *Management en Séries - Saison 2*. <https://hal.science/hal-04519430>
- (83). RHAZZANE, S., AHACHMI, M., & LAHFIDI, A. (2023, février 1). L'impact de l'innovation organisationnelle et de l'intelligence économique sur la résilience organisationnelle des coopératives : Élaboration d'un modèle conceptuel. *Alternatives Managériales Economiques*. <https://doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/ame-v5i1.37705>
- (84). Richardson, G. P. (1991). *Feedback Thought in Social Science and Systems Theory*. University of Pennsylvania Press. <https://books.google.co.ma/books?id=Ey58AAAAIAAJ>
- (85). Roberts, K. H. (1990). Some Characteristics of One Type of High Reliability Organization. *Organization Science*, *1*(2), 160-176. JSTOR.
- (86). Rose, A. (2004). Defining and Measuring Economic Resilience to Disasters. *Disaster Prevention and Management*, *13*, 307-314. <https://doi.org/10.1108/09653560410556528>
- (87). Rose, A. (2009). *Economic Resilience to Disasters*. <https://www.riskfrontiers.com/wp-content/uploads/2020/05/A-Rose-Economic-Resilience-to-Disasters.pdf>
- (88). Rutter, M. (1985). Resilience in the Face of Adversity : Protective Factors and Resistance to Psychiatric Disorder. *British Journal of Psychiatry*, *147*(6), 598-611. Cambridge Core. <https://doi.org/10.1192/bjp.147.6.598>
- (89). Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership : A dynamic view*. (p. xx, 358). Jossey-Bass.
- (90). Schreyögg, G., & Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, *28*(9), 913-933. <https://doi.org/10.1002/smj.613>
- (91). Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline : The art and practice of the learning organization* (1st ed). Doubleday/Currency; WorldCat.
- (92). Sheffi, Y. (2007). *The Resilient Enterprise : Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage*. The MIT Press.
- (93). Simon, H. A. (1962). The Architecture of Complexity. *Proceedings of the American Philosophical Society*, *106*.
- (94). SOSSI ALAOUI, F., & OUBAASSOU, O. (2023). Crise et résilience, et le rôle de la transformation digitale : Cas des petites et moyennes entreprises marocaines. *Revue*

- Internationale Des Sciences De Gestion*. Retrieved from <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/1209>
- (95). Starr, R., Newfrock, J., & Delurey, M. (2003). Enterprise Resilience : Managing Risk in the Networked Economy. *Strategy+Business*, 30, 1-10.
- (96). Sterman, J. (2000). Business Dynamics, System Thinking and Modeling for a Complex World. [http://lst-iiiep.iiiep-unesco.org/cgi-bin/wwwi32.exe/\[in=epidoc1.in\]/?t2000=013598/\(100\), 19](http://lst-iiiep.iiiep-unesco.org/cgi-bin/wwwi32.exe/[in=epidoc1.in]/?t2000=013598/(100), 19).
- (97). Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0053857>
- (98). Sull, D. (2009, février 1). How to Thrive in Turbulent Markets. *Harvard Business Review*. <https://store.hbr.org/product/how-to-thrive-in-turbulent-markets/R0902F>
- (99). Sutcliffe, K., & Vogus, T. (2003). *Sutcliffe, K. M. and T. J. Vogus (2003). Organizing for Resilience. Positive Organizational Scholarship : Foundations of a New Discipline. K. S. Cameron, J. E. Dutton and R. E. Quinn. San Francisco, CA, Berrett-Koehler : 94-110. (p. 94-110)*.
- (100). Teece, D. (2012). Dynamic Capabilities : Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- (101). Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities : The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- (102). Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Business Models*, 43(2), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- (103). Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- (104). Vial, G. (2019). Understanding digital transformation : A review and a research agenda. *SI: Review issue*, 28(2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- (105). Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). The Safety Organizing Scale : Development and validation of a behavioral measure of safety culture in hospital nursing units. *Medical Care*, 45(1), 46-54. <https://doi.org/10.1097/01.mlr.0000244635.61178.7a>
- (106). Vogus, T., & Sutcliffe, K. (2007). Organizational Resilience : Towards a Theory and Research Agenda. In *Conference Proceedings—IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics* (p. 3422). <https://doi.org/10.1109/ICSMC.2007.4414160>
- (107). Volberda, H. W. (1996). Toward the flexible form : How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science*, 7(4), 359-374. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.359>
- (108). Wakrim, S., & Khaldi, S. (2024). *Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Resilience : A Theoretical Nexus*. 6, 184-202. <https://doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/ame-v6i3.48497>
- (109). Walker, B., Holling, C. s, Carpenter, S., & Kinzig, A. (2003). Resilience, Adaptability and Transformability in Social-Ecological Systems. *Ecol. Soc.*, 9. <https://doi.org/10.5751/ES-00650-090205>
- (110). Walker, B., & Salt. (2006). *Resilience Thinking : Sustaining Ecosystems and People in a Changing World*. <https://faculty.washington.edu/stevehar/Resilience%20thinking.pdf>
- (111). Weick, K. E. (1988). ENACTED SENSEMAKING IN CRISIS SITUATIONS[1]. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305-317. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00039.x>
- (112). Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected : Assuring high performance in an age of complexity*.
- (113). Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). *Organizing for high reliability : Processes of collective mindfulness*.

- (114). Williams, T., Gruber, D., Sutcliffe, K., Shepherd, D., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational Response to Adversity : Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. *The Academy of Management Annals*, 11. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>
- (115). Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>
- (116). Zolli, A., & Healy, A. M. (2012). *Resilience : Why Things Bounce Back*. Free Press. <https://books.google.co.ma/books?id=1jSdGYHbSQ0C>
- (117). Zollo, M., & Winter, S. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13, 339-339. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>