

Résilience et résilience organisationnelle : Approche théorique

Resilience and Organizational Resilience: Theoretical Approach

Lamiaa MOUNTASSIR, (Doctorante)

Laboratoire de recherche en management et développement (LMRD)

Faculté d'économie et de gestion (FEG)

Université Hassan 1er de Settat, Maroc

Samah IBNOU-LAAROUSSI, (Professeur de l'enseignement supérieur)

Cardiff University,

Casablanca, Maroc

Adresse de correspondance :	Faculté d'économie et de gestion, Route de Casablanca, Km 3,5, B.P : 539, Settat, Maroc Université Hassan 1er Maroc (Settat) 05 23 72 12 75 / 05 23 72 12 76
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	MOUNTASSIR, L., & IBNOU-LAAROUSSI, S. (2025). Résilience et résilience organisationnelle : Approche théorique. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(3), 546-559. https://doi.org/10.5281/zenodo.15110333
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: February 13, 2025

Accepted: March 28, 2025

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

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 03 (2025)

Résilience et résilience organisationnelle : Approche théorique.

Résumé :

Cet article propose une étude théorique sur la résilience et la résilience organisationnelle, en examinant les différentes approches qui ont émergé au fil des décennies.

L'objectif principal de cette étude est d'analyser les concepts fondamentaux de la résilience et de la résilience organisationnelle, tout en mettant en évidence les facteurs clés qui influencent la capacité des organisations à surmonter les crises et les perturbations externes.

Cette recherche repose sur une analyse de la littérature existante, en mobilisant des sources académiques pertinentes afin d'identifier les principales définitions, approches et modèles de résilience organisationnelle. L'étude adopte une approche comparative en confrontant les perspectives issues des sciences de gestion, du management stratégique et de la psychologie organisationnelle.

Les résultats obtenus mettent en évidence que la résilience organisationnelle repose sur plusieurs déterminants, notamment la gouvernance, l'innovation, l'apprentissage organisationnel et la culture d'entreprise. De plus, les entreprises les plus résilientes sont celles qui développent des stratégies proactives d'adaptation et qui intègrent des mécanismes flexibles pour faire face aux crises. L'étude souligne également l'influence croissante du numérique dans le renforcement des capacités de résilience des organisations.

Cette recherche se base principalement sur une revue théorique et ne comprend pas d'analyse empirique, ce qui limite la généralisation des conclusions. Toutefois, elle ouvre la voie à des études futures visant à tester empiriquement les modèles de résilience organisationnelle dans différents contextes sectoriels et géographiques.

L'originalité de cette recherche réside dans sa capacité à synthétiser une large gamme de perspectives théoriques et à proposer une approche holistique de la résilience organisationnelle. Les implications pratiques de cette étude sont particulièrement pertinentes pour les décideurs, leur offrant des outils et des stratégies pour renforcer la résilience de leurs organisations face aux défis contemporains.

Mots clés : Résilience, résilience organisationnelle, gestion de crise, adaptation.

JEL Classification : M00

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract:

This article presents a theoretical study on resilience and organizational resilience, examining the various approaches that have emerged over the decades.

The main objective of this study is to analyze the fundamental concepts of resilience and organizational resilience while highlighting the key factors that influence organizations' ability to overcome crises and external disruptions. This research is based on an analysis of existing literature, drawing on relevant academic sources to identify the main definitions, approaches, and models of organizational resilience. The study adopts a comparative approach by contrasting perspectives from management sciences, strategic management, and organizational psychology.

The findings highlight that organizational resilience is based on several key determinants, including governance, innovation, organizational learning, and corporate culture. Furthermore, the most resilient companies are those that develop proactive adaptation strategies and integrate flexible mechanisms to cope with crises. The study also emphasizes the growing influence of digitalization in enhancing organizations' resilience capabilities.

This research is primarily based on a theoretical review and does not include empirical analysis, which limits the generalizability of the conclusions. However, it paves the way for future studies aimed at empirically testing organizational resilience models across different sectoral and geographical contexts.

The originality of this research lies in its ability to synthesize a wide range of theoretical perspectives and propose a holistic approach to organizational resilience. The practical implications of this study are particularly relevant for decision-makers, providing them with tools and strategies to strengthen the resilience of their organizations in the face of contemporary challenges.

Keywords: Resilience, organizational resilience, crisis management, adaptation.

Classification JEL: M00

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

Dans un monde marqué par des crises récurrentes et des mutations profondes, la notion de résilience s'est imposée comme un concept central dans plusieurs disciplines académiques et pratiques. Initialement développée dans le domaine de la psychologie pour décrire la capacité des individus à surmonter l'adversité (Cyrułnik, 2018), la résilience a progressivement été adoptée par d'autres champs tels que la sociologie, l'écologie, l'économie et, plus récemment, le management et les sciences de gestion (Hamel & Välikangas, 2003). Cette transposition conceptuelle traduit la prise de conscience croissante de la nécessité pour les organisations de développer des stratégies adaptatives face à un environnement de plus en plus incertain et instable.

Dans un contexte organisationnel, la résilience se définit comme la capacité des entreprises et institutions à anticiper, absorber et s'adapter aux perturbations tout en maintenant leur fonctionnement et leur compétitivité (Bhamra, Dani, & Burnard, 2011). Cette capacité est devenue un enjeu stratégique majeur, notamment à la lumière des crises récentes telles que la pandémie de COVID-19, les crises économiques et financières, ou encore les bouleversements technologiques (Lengnick-Hall & Beck, 2009). En effet, selon une étude de Sheffi et Rice (2005), les entreprises résilientes sont 30 % plus susceptibles de maintenir leur performance après une crise. Face à ces défis, la résilience organisationnelle ne se limite pas à la simple gestion de crise ; elle implique également une approche proactive fondée sur l'innovation, l'apprentissage organisationnel et la gouvernance adaptative (Lengnick-Hall & Beck, 2009).

Cependant, malgré l'intérêt croissant pour la résilience organisationnelle, la littérature sur le sujet demeure fragmentée et manque d'une approche unifiée permettant de comprendre les facteurs déterminants de cette capacité (Vogus & Sutcliffe, 2007).

Plusieurs perspectives ont été proposées, notamment celles issues des sciences de gestion, du management stratégique et de la psychologie organisationnelle, mais elles n'ont pas toujours été confrontées de manière critique. En conséquence, il est essentiel de réconcilier ces différentes approches afin de proposer un cadre conceptuel cohérent et intégré de la résilience organisationnelle.

Une lacune importante dans la littérature concerne l'articulation entre résilience organisationnelle et transformation stratégique. La majorité des travaux (Hamel & Välikangas, 2003 ; Weick & Sutcliffe, 2007) se concentrent sur la capacité d'absorption des chocs, mais peu d'études analysent comment cette résilience se traduit par des changements structurels à long terme. De plus, la question de la digitalisation comme levier de résilience demeure sous-explorée, alors même que plusieurs études récentes (Béné, Godfrey-Wood, Newsham, & Davies, 2012) suggèrent que l'adoption de nouvelles technologies peut renforcer la capacité d'adaptation des organisations face aux crises.

Cette recherche repose sur une analyse théorique des recherches existantes en mobilisant des cadres théoriques reconnus, tels que les travaux de Weick et Sutcliffe (2007) sur la gestion de l'incertitude et ceux de Hamel et Välikangas (2003) sur la transformation organisationnelle. L'objectif principal de cette étude est d'analyser les concepts fondamentaux de la résilience et de la résilience organisationnelle tout en identifiant les facteurs clés qui influencent la capacité des organisations à surmonter les crises et les perturbations externes.

Plus précisément, cet article vise à répondre à la question suivante : quels sont les principaux déterminants de la résilience organisationnelle et comment influencent-ils la capacité des entreprises à faire face aux crises ? Pour y répondre, une revue de la littérature académique sera mobilisée afin d'identifier les concepts clés et les principales tendances de recherche sur le sujet. L'analyse portera également sur les différents modèles théoriques de la résilience organisationnelle, mettant en évidence leurs convergences, leurs divergences et leurs implications pratiques. Nous adopterons une approche comparative entre les différentes

disciplines ayant traité la résilience, afin d'évaluer la pertinence des théories dominantes dans ce champ d'études.

Ainsi, cet article contribue à la littérature en structurant les débats sur la résilience organisationnelle et en offrant un cadre d'analyse permettant d'appréhender ce concept de manière plus intégrée. En proposant une vision globale et critique, cette étude vise à fournir des pistes de réflexion pour les chercheurs et les praticiens soucieux de renforcer la capacité de résilience des organisations face aux défis contemporains. En intégrant les perspectives issues du management stratégique, de la psychologie organisationnelle et de l'innovation technologique, notre travail ambitionne de poser les bases d'un modèle théorique de la résilience organisationnelle qui puisse être testé empiriquement dans des contextes variés.

2. Revue théorique

À travers cette revue théorique, nous explorerons le concept de résilience en présentant les différentes définitions issues de la littérature. Nous examinerons d'abord la résilience dans sa dimension générale, avant d'aborder la résilience organisationnelle, qui s'applique aux entreprises et institutions confrontées à des environnements incertains. Cette analyse permettra de mieux comprendre les fondements théoriques de ces notions et leurs implications dans divers contextes.

2.1. Le concept de la résilience

Le mot "résilience" trouve ses racines dans le mot latin "resilio" (rēsīlio).

Le grand dictionnaire latin-français donne les définitions suivantes de resilio : « -1- Sauter en arrière -2- Revenir en courant, reculer rapidement -3- Se rétrécir, se contracter -4- Rebondir, -5- Renoncer, désister, abandonner -6- Révoquer, résilier ». (Grand Dictionnaire Latin, 2024.)

Cependant, ce qui a ouvert la voie à la résilience, c'est le concept de vulnérabilité étudié par plusieurs psychologues, dont Emmie WERNER, une psychologue américaine, considérée comme la mère de la résilience.

Ses observations cliniques occupent une place prépondérante dans la recherche sur le sujet de la résilience.

Elle a étudié pendant trente ans une cohorte de 698 enfants nés en 1955 dans l'archipel de Hawaï. Sur 201 de ces enfants considérés, à l'âge de deux ans, sur la base d'une série d'indicateurs, comme hautement susceptibles de développer des troubles du comportement, 72 ont évolué favorablement sans intervention thérapeutique particulière et sont devenus de jeunes adultes compétents et bien intégrés. Ils ont su, « rebondir » à partir d'une enfance difficile et, bien que vulnérables, être en fait invincibles — ou au moins invaincus — dans leur parcours existentiel. (Manciaux, 2001, p. 324)

En outre, les deux tiers environ des sujets non résilients à l'adolescence le sont devenus à l'âge adulte : au total, donc, près de 80 % d'évolutions positives à terme. (Manciaux, 2001, p. 324)

Cette observation, faite dans le cadre d'une étude dont l'objet n'était pas la résilience, a joué un rôle majeur dans l'émergence de celle-ci, à la fois comme réalité clinique et objet de recherche. (Manciaux, 2001, p. 324)

Ultérieurement, d'autres études cliniques ont été menées sur des enfants confrontés à des situations de risque, et ont démontré que ces enfants sont inégaux devant les mêmes risques, et qu'ils ont des niveaux de vulnérabilité différents.

Certains d'entre eux se sont distingués du lot par le fait qu'ils aient affiché plus de résistance aux troubles par rapport aux autres qui y ont succombé.

Pour (Fortin & Bigras, 2000, p. 49), la constitution de certains enfants est si forte qu'elle ne peut céder à des événements stressants, quels qu'ils soient.

Ayant exploré le contexte d'émergence de la résilience, ainsi que de ses influences théoriques, nous tenterons dans la prochaine rubrique, d'entreprendre une examination des multiples

définitions du concept, présentes dans la littérature. Nous débiterons en examinant des approches générales, pour ensuite progresser vers des définitions plus spécifiques.

Selon (Theis, 2018, p. 34), la résilience peut se définir comme la capacité de sortir vainqueur d'une épreuve qui aurait pu être traumatique, avec une force renouvelée.

La résilience impliquant l'adaptation face au danger, le développement normal en dépit des risques et le ressaisissement de soi après un traumatisme.

Toujours selon la même auteure, La résilience peut également être définie comme étant la capacité d'une personne ou d'un groupe à se développer bien, à continuer à se projeter dans l'avenir en dépit d'événements déstabilisants, de conditions de vie difficiles, de traumatismes parfois sévères. (Theis, 2018, p. 34)

Bois CYRULNIK, qui est à la fois auteur de livres traitant de psychologie et neuropsychiatrie, et un précurseur dans le domaine des recherches sur la résilience, a défini la résilience comme étant la reprise d'un nouveau développement après un fracas traumatique. (Cyrulnik, 2018, pp. 28–29)

Selon lui, on ne peut parler de résilience que s'il y a eu un traumatisme suivi de la reprise d'un type de développement, une déchirure raccommodée. (Cyrulnik, 2018, pp. 28–29)

L'Académie française quant à elle, l'a définie comme suit dans son dictionnaire : (Dictionnaire de l'Académie française, 2024)

En physique, la résilience désigne la grandeur qui exprime la résistance aux chocs d'un matériau et qui correspond à l'énergie nécessaire par unité de surface pour provoquer la rupture d'un échantillon de forme et de taille déterminées. La trempe augmente la dureté d'un métal mais réduit sa résilience.

En psychologie, la résilience se réfère à l'aptitude à affronter les épreuves, à trouver des ressources intérieures et des appuis extérieurs, à mettre en œuvre des mécanismes psychiques permettant de surmonter les traumatismes.

Dans le domaine de l'environnement, la résilience est la capacité d'un écosystème à résister et à survivre à des altérations ou à des perturbations affectant sa structure ou son fonctionnement, et à trouver, à terme, un nouvel équilibre.

Dans le domaine de l'Informatique, la résilience est la capacité d'un système d'information à résister aux cyberattaques et aux pannes accidentelles, puis à revenir à un état de fonctionnement et de sécurité satisfaisant.

Une consultation du dictionnaire anglais Cambridge Dictionary, fait ressortir les définitions suivantes : (Cambridge Dictionary, 2024)

« The ability to be happy, successful, etc. again after something difficult or bad has happened » ; ce qui veut dire, la capacité de redevenir heureux après avoir vécu une situation difficile.

« The quality of being able to return quickly to a previous good condition after problems » ; est une autre définition du dictionnaire anglais qui veut dire, la qualité de pouvoir revenir rapidement à un état précédemment favorable après des problèmes.

Une autre définition empruntée au dictionnaire anglais est la suivante : « The physical property of a material that can return to its original shape or position after deformation that does not exceed its elastic limit. » ; ce qui fait référence à La propriété physique d'un matériau qui peut revenir à sa forme ou sa position d'origine après une déformation qui n'excède pas sa limite élastique.

En biologie on définit la résilience comme l'aptitude à se maintenir dans un milieu malgré les modifications qui y surviennent. C'est dans ce domaine que la notion de temps de résilience a vu le jour. Cette notion désigne le temps que prend un écosystème pour retrouver son état originel après une perturbation. (Anaut, 2005, p. 4)

Dans le domaine de l'économie, elle décrit la capacité d'assurer la pérennité d'une organisation ou d'une société, le maintien d'une certaine permanence dans un environnement turbulent. (Moussas, Benabdellah, & Achaba, 2022, p. 169)

La résilience se réfère ainsi à la qualité qui permet au système de fonctionner en dépit des problèmes liés à des défauts d'un ou plusieurs de ses éléments constitutifs. (Moussas, Benabdellah, & Achaba, 2022, p. 169)

Pour (Holling, 1973, p. 1) « Resilience determines the persistence of relationships within a system and is a measure of the ability of these systems to absorb changes of state variables, driving variables, and parameters, and still persist.», en Français, ça voudrait dire que la résilience détermine la persistance au sein d'un système, et est une mesure de la capacité de ces systèmes d'absorber les changements des variables d'état, des variables de commande et des paramètres tout en continuant à persister.

Aussi, en se basant sur la littérature, le concept de résilience peut référer à :

- Un développement normal dans des conditions difficiles.
- Un processus par lequel un individu interagit avec son environnement pour produire une évolution donnée.
- Une capacité de réussir une insertion dans la société en dépit de l'adversité qui comporte le risque grave d'une issue négative.
- Une adaptation exceptionnelle malgré l'exposition à des stressseurs significatifs. (Anaut, 2005, p. 4)

Il est ainsi observé qu'il s'agit d'un concept qui pourrait être interrogé à la lumière de plusieurs disciplines, et son développement a été façonné par des approches venant de divers domaines, tels que la santé, la psychologie, la psychiatrie et la sociologie.

Il a également été remarqué que chaque domaine a développé sa propre compréhension et définition de la résilience.

L'analyse de cette pluralité conceptuelle a mis en évidence des points de convergence ; les définitions précédemment évoquées concordent toutes pour associer la résilience à l'idée de la résistance et l'adaptation aux situations aversives (stress, traumatismes, chocs...).

Toutefois, des divergences ont été repérées : Certains auteurs définissent la résilience comme une capacité, tandis que d'autres la perçoivent comme étant un processus.

Les auteurs qui la voient comme étant une capacité, comme CYRULNIK, ou THEIS, mettent tous l'accent sur l'idée de résister, réussir, reprendre, s'adapter, sortir vainqueur, retrouver ses ressources intérieures, assurer la pérennité d'une organisation donnée, et surmonter une épreuve, un traumatisme, un risque grave, un événement déstabilisant, des chocs perturbants et des conditions de vie difficiles.

Ces situations de traumatisme représentent la condition préalable pour évoquer la survenue de la résilience.

La finalité étant de retrouver un équilibre et de retourner à un état de fonctionnement satisfaisant.

Par ailleurs, les observations cliniques menées par des praticiens tels que WERNER, FORTIN, BIGRAS ou RUTTER, dans le contexte de recherches ou de soins aux patients, ainsi que des études exploratrices sur des populations dites à risque, les ont conduits à s'accorder sur l'idée d'associer la résilience à un processus multifactoriel, issu de l'interaction entre un sujet et son environnement, donnant lieu à des formes de résilience spécifiques.

Si, à l'échelle individuelle, la résilience désigne la capacité d'un individu à surmonter l'adversité et à s'adapter aux défis, elle prend une dimension collective lorsqu'elle est appliquée aux organisations. En effet, les entreprises sont continuellement confrontées à des environnements incertains, marqués par des crises économiques, des disruptions technologiques, des catastrophes naturelles ou encore des changements sociopolitiques. Dans ce contexte, la résilience organisationnelle apparaît comme un levier essentiel permettant aux structures de faire face aux perturbations, d'assurer leur continuité et, d'en ressortir renforcées. Ainsi, l'étude de la résilience organisationnelle s'impose comme une nécessité pour mieux comprendre comment les entreprises peuvent non seulement survivre aux crises.

La section suivante sera dédiée à l'analyse de la notion de résilience organisationnelle.

2.2. Le concept de la résilience organisationnelle

En explorant les comportements dysfonctionnels susceptibles de mener au déclin et à la disparition des organisations, Albert O. Hirschman s'est rapproché du concept de résilience organisationnelle. Bien qu'il n'ait pas abordé ce concept de manière directe, ses recherches dans *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States* (1970) ont jeté les bases théoriques pour analyser la manière dont les organisations réagissent aux crises. Hirschman a développé ses travaux à partir de l'étude d'un service public, le chemin de fer nigérian. Au Nigeria, la ligne de train était pendant longtemps le seul moyen de joindre la côte à l'intérieur du pays : le chemin de fer était en position de monopole. Avec le développement de modes de transports alternatifs, un certain nombre d'usagers insatisfaits de la qualité du service cessèrent de prendre le train. La compagnie d'État vit alors ses recettes baisser, mais ne tint pas compte de cette dégradation parce que le Trésor public continuait à la soutenir financièrement. Pour Hirschman, cette situation « priva la compagnie de chemins de fer d'un précieux moyen d'information dont les effets sont beaucoup mieux ressentis lorsque les clients n'ont aucun moyen de s'échapper. (Daudé, 2007, p. 244)

Ce qui intéressait particulièrement Hirschman, ce sont les défaillances surmontables, c'est-à-dire des situations économiques où des organisations connaissent une baisse de qualité de leur processus de production tout en gardant la possibilité de se redresser. (Daudé, 2007, p. 244)

Par la suite, plusieurs auteurs se sont penchés sur l'étude de la résilience organisationnelle, et une bonne partie des définitions élaborées préconise au préalable la reconnaissance d'un état de crise. (Chahid & Soukaina, 2022, p. 10)

Ces définitions intègrent également la notion de risques imprévisibles, ce qui accroît la complexité et l'incertitude de l'environnement organisationnel. L'Office des Nations Unies pour la réduction des risques de catastrophe mentionne que le changement non linéaire est désormais la norme, avec des risques nouveaux qui émergent de manière rapide et imprévisible, comme le montre la pandémie de Covid-19 (UNDRR, 2019)

Ainsi, face à des crises inédites et irréversibles, ce qui distingue une organisation d'une autre, c'est sa capacité à s'adapter, autrement dit sa résilience.

La section suivante sera dédiée à l'exploration des diverses définitions de la notion de crise.

La notion de crise a occupé une place centrale dans la littérature sur le management et les sciences organisationnelles, faisant l'objet de nombreuses études académiques, tant en ce qui concerne sa définition que sa gestion.

Epistémologiquement, le terme "crise" est définie selon l'académie française (2024) comme suit : Période troublée que traverse un pays, une société ; troubles qui affectent un secteur d'activité, le fonctionnement d'une institution, etc. Par extension. Trouble profond lié à la remise en cause d'un système ou de principes jusqu'alors indiscutés.

La crise est aussi définie comme étant une rupture brutale, un niveau élevé d'incertitude et de pression intense pour prendre des décisions rapides. Ces situations apparaissent généralement lorsque les mécanismes traditionnels de gestion des risques se révèlent inadéquats. (Chahidi et al., 2022, p. 288)

Dans le contexte du XXI^e siècle, qui est celui des réseaux et des dépendances, d'une mondialisation incontestable, qui offre un paysage ultra-connecté, ultra-réactif, et ultra-tributaire, le défi de la pérennité et la réponse aux crises est plus que jamais d'actualité pour les organisations désormais systématiquement impactées, que cela soit directement ou indirectement. (Lemoine, 2021)

D'après (Boin, McConnell, & 't Hart, 2008), une crise se distingue par son caractère urgent, imprévu et par ses conséquences majeures, mettant ainsi en péril la capacité des institutions à répondre de manière adéquate.

En revanche, certains auteurs adoptent une perspective plutôt négative de la crise, la considérant comme une opportunité néfaste pour l'entreprise, marquée par des incidents, des surprises et de la panique. (Chahidi et al., 2022, p. 288)

Cependant, d'un point de vue plus optimiste, la crise peut être perçue comme une opportunité propice à l'évolution de l'organisation, servant de catalyseur pour des changements et un moteur de transformation (Douvillie & Pauchant, 1994, p. 43)

(Senge, 2001, p. 153) affirme que les crises représentent des occasions de repenser et de transformer profondément les systèmes. D'un point de vue économique et sociétal, (Schumpeter, 1942) qualifie ce processus de « destruction créatrice », où les structures obsolètes cèdent la place à de nouvelles, mieux adaptées aux défis à venir.

La revue théorique a également souligné le modèle CRC : crise – résilience – changement. (Koninckx & Teneau, 2010, p. 10). Ce modèle constitue un cadre théorique multidisciplinaire, basé sur les recherches en psychologie sociale, gestion de crise, gestion des catastrophes et développement durable. Il examine les différentes interactions entre les situations de crise, les capacités de résilience et les transformations indispensables pour répondre aux défis à venir et s'adapter aux enjeux futurs. (Bhamra, Dani, & Burnard, 2011, p. 5389)

Cette théorie met donc en évidence trois notions : la crise, précédemment définie, la résilience, qui désigne généralement la capacité des systèmes à absorber les chocs et à maintenir une certaine continuité fonctionnelle, ainsi que le changement, qui découle généralement des leçons tirées des crises. (Koninckx & Teneau, 2010, p. 10)

D'un point de vue personnel, la crise est souvent perçue comme un événement majeur, marqué par une rupture, un niveau élevé d'incertitude et une pression intense sur l'organisation, ce qui peut soit la déstabiliser, soit agir comme un catalyseur de changement.

Divers auteurs abordent la crise sous des angles variés : certains insistent sur l'événement déclencheur, tandis que d'autres préfèrent la concevoir comme un processus dynamique. Néanmoins, tous soulignent les différentes phases et dynamiques de la crise, allant de son émergence à son évolution, et éventuellement à la phase de rétablissement de l'organisation.

Cependant, la littérature omet souvent d'explorer l'interconnexion des crises dans un monde globalisé, un aspect qui mérite d'être approfondi, car il met en évidence un phénomène crucial dans le contexte actuel : les crises contemporaines ne sont plus isolées ni limitées à un seul secteur ou pays.

Elles sont fréquemment interconnectées et peuvent se propager rapidement d'un domaine à un autre, entraînant des effets en chaîne. Par exemple, une crise financière dans un pays peut se transformer en une crise économique mondiale, affectant les marchés boursiers, l'emploi et les chaînes d'approvisionnement. De même, des crises sanitaires comme la pandémie de COVID-19 ont révélé à quel point les systèmes de santé, les économies mondiales et les sociétés sont interdépendants, avec des conséquences immédiates et majeures dans d'autres secteurs.

Maintenant que le concept de crise a été exploré dans ses dimensions clés, nous allons aborder la définition de la résilience organisationnelle.

(Bégin & Chabaud, 2010, p. 127) mentionnent que dans les sciences de gestion, le concept de résilience organisationnelle a émergé pour la première fois dans le cadre des recherches sur la gestion des crises et les organisations à haute fiabilité.

L'analyse se déplace alors du niveau individuel vers les niveaux organisationnel et collectif, en s'intéressant aux « mécanismes qui rendent le groupe moins vulnérable aux ruptures du sensemaking » (Sutcliffe & Weick, 2007, p. 628), et à la capacité de l'entreprise à absorber, répondre et tirer parti des perturbations résultant des changements dans l'environnement (Beck & Lengenick-Hall, 2005, p. 738 ; 2009)

L'étude des réactions et des actions des entreprises ayant surmonté des chocs ou événements inattendus met en évidence les mécanismes qui sous-tendent leur capacité de résilience ((Beck & Lengenick-Hall, 2005, p. 738 ; Sutcliffe & Weick, 2007, p. 628). Elle conduit à une analyse

des facteurs et des processus permettant à l'entreprise de surmonter les difficultés et d'en sortir potentiellement renforcée, tout en invitant à examiner comment l'organisation construit et maintient cette capacité de résilience au fil du temps. (Beck & Lengnick-Hall, 2009)

(Vogus & Sutcliffe, 2007) définissent la résilience organisationnelle comme la capacité d'une organisation à se préparer et à répondre à des événements perturbateurs tout en préservant ses performances. Selon ces auteurs, la résilience organisationnelle va au-delà de la simple capacité à surmonter les crises ; elle inclut également la faculté de l'organisation à apprendre et à s'adapter de manière proactive aux défis. Cette définition souligne l'importance de la flexibilité et de l'agilité, des qualités qui permettent à une organisation de maintenir sa performance sur le long terme, même en période de turbulences.

(Hamel & Välikangas, 2003, p. 52) quant à eux, définissent la résilience organisationnelle comme la capacité d'une organisation à se réorganiser et se reconstruire après un choc, tout en transformant la crise en une opportunité de réinvention. Leur définition met en évidence l'importance de l'agilité organisationnelle et de la capacité à se réinventer après une crise majeure, ce qui implique un changement structurel ou stratégique permettant à l'organisation non seulement de se redresser, mais aussi de créer de nouvelles opportunités.

(Bhamra, Dani, & Burnard, 2011, p. 5389) ont également proposé une définition de la résilience organisationnelle, la présentant comme un processus dynamique qui inclut la capacité à surmonter l'adversité, à s'adapter aux changements imprévus, et à maintenir une performance durable malgré les turbulences. Leur définition met en lumière l'aspect évolutif de la résilience, insistant sur le fait que les organisations doivent non seulement se remettre des crises, mais aussi en sortir renforcées.

Les entreprises résilientes se caractérisent par trois aspects : 1- elles sont pragmatiques et font face à la réalité, sans faire montre d'un optimisme démesuré ; 2- elles ont un fort système de valeurs partagées qui permet de donner du sens aux difficultés ou défis rencontrés ; 3- elles sont ingénieuses en ce qu'elles savent tirer parti de leurs ressources pour bricoler des solutions nouvelles face aux situations inhabituelles qu'elles rencontrent. (Bégin & Chabaud, 2010, p. 127)

3. Revue de littérature empirique

Dans ce paragraphe, nous introduirons une étude empirique portant sur la résilience organisationnelle, pour mieux comprendre comment les organisations font face aux crises et s'adaptent aux défis.

Tableau 1 : Evidences issues des principales études empiriques sur la résilience organisationnelle.

Titre, Journal, Date de publication	Théorie abordée	Méthodologie	Résultats principaux et contributions
Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty (2nd ed.). John Wiley & Sons.	Théorie de la résilience organisationnelle	Revue systématique de la littérature en management stratégique et psychologie organisationnelle	Les organisations les plus résilientes développent des stratégies proactives d'anticipation, une gouvernance adaptative et une culture d'apprentissage organisationnel.
Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. INSEAD Working Paper Series.	Théorie de la résilience organisationnelle	Revue systématique de la littérature en management stratégique et psychologie organisationnelle	Les organisations les plus résilientes développent des stratégies proactives d'anticipation, une gouvernance adaptative et une culture d'apprentissage organisationnel.
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.	Théorie de la résilience organisationnelle	Revue systématique de la littérature en management stratégique et psychologie organisationnelle	Les organisations les plus résilientes développent des stratégies proactives d'anticipation, une gouvernance adaptative et une culture d'apprentissage organisationnel.
Schumpeter, J. A. (1942). Capitalism, socialism and democracy. Harper & Row.	Théorie de la destruction créatrice (Schumpeter)	Analyse théorique des dynamiques économiques et de l'innovation dans le cadre des organisations	Les crises peuvent être des opportunités de transformation et d'innovation pour les entreprises.
Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. Annual Review of Ecology and Systematics, 4(1), 1-23. https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245	Théorie des systèmes résilients (Holling)	Étude comparative entre les approches systémiques en écologie et leur application aux entreprises	Une organisation peut être considérée comme un écosystème résilient si elle adopte des stratégies flexibles et adaptatives face aux crises.
Koninckx, L., & Teneau, P. (2010). Modèle CRC : Crise – Résilience – Changement.	Modèle CRC : Crise – Résilience – Changement (Koninckx & Teneau)	Approche multidisciplinaire combinant gestion de crise, psychologie organisationnelle et développement durable	Un cadre théorique multidisciplinaire combinant gestion de crise, résilience et transformation organisationnelle.

Source : Elaboré par l'auteur

4. Confrontation des théories mobilisées : convergences et divergences

La résilience organisationnelle est étudiée sous divers prismes théoriques, notamment psychologique, organisationnel et écologique. Chaque approche apporte un éclairage distinct sur le phénomène, mettant en avant ses propres mécanismes explicatifs et facteurs d'influence. Toutefois, une analyse plus poussée permet d'identifier des convergences et des divergences notables.

4.1. Convergences entre les approches

Capacité adaptative et dynamique : Toutes les perspectives s'accordent sur le fait que la résilience repose sur une capacité d'adaptation face aux crises et aux changements imprévus (Hamel & Välikangas, 2003 ; Weick & Sutcliffe, 2007). Que ce soit à l'échelle individuelle, organisationnelle ou écologique, la résilience est perçue comme un processus évolutif.

Rôle des ressources : Les trois approches reconnaissent l'importance des ressources internes et externes dans la résilience. La psychologie se focalise sur les compétences cognitives et émotionnelles, le management met l'accent sur la gouvernance et l'innovation, tandis que l'écologie insiste sur les interactions systémiques et l'équilibre des écosystèmes (Holling, 1973).

Résilience comme processus dynamique : Au-delà d'un simple état, la résilience est un processus d'adaptation en continu, évoluant en fonction des crises et des apprentissages tirés des perturbations passées (Vogus & Sutcliffe, 2007).

4.2. Divergences entre les approches

Origine et nature du concept : En psychologie, la résilience est perçue comme une capacité intrinsèque des individus à surmonter les traumatismes, alors qu'en management, elle est considérée comme une construction organisationnelle influencée par des stratégies et des structures (Lengnick-Hall & Beck, 2009). L'approche écologique, quant à elle, la conçoit comme une propriété émergente des systèmes sans intervention directe (Holling, 1973).

Conditions d'émergence : En management stratégique, la résilience repose sur des stratégies proactives et une gestion du risque efficace. En écologie, elle est davantage perçue comme une réponse passive aux perturbations, où les systèmes s'autorégulent sans intervention directe. En psychologie, la résilience découle principalement du développement personnel et des ressources individuelles (Cyrulnik, 2018).

Temporalité du phénomène : La psychologie analyse la résilience sur le long terme à travers des trajectoires de vie, tandis que les sciences de gestion s'intéressent à des réponses plus immédiates et opérationnelles. L'écologie, en revanche, étudie la résilience sur des échelles temporelles plus vastes (Holling, 1973).

4.3. Prise de position et contribution

En tenant compte de ces éléments, cette étude adopte une approche intégrative qui considère la résilience organisationnelle comme un phénomène multidimensionnel. Plutôt que d'opposer ces perspectives, nous les combinons pour développer un cadre analytique qui tient compte des différentes échelles d'analyse. La résilience organisationnelle ne peut être pleinement comprise sans intégrer les dimensions individuelles (psychologiques), collectives (organisationnelles) et systémiques (écologiques).

Ainsi, notre recherche s'inscrit dans une démarche qui privilégie une vision holistique et transversale de la résilience, permettant d'évaluer comment les organisations peuvent non seulement survivre aux crises, mais aussi en sortir renforcées grâce à des stratégies adaptatives fondées sur des ressources internes et externes. Cette approche ouvre des perspectives nouvelles

pour la recherche en management, notamment en ce qui concerne l'intégration des technologies numériques et des modèles de gouvernance résilients face aux crises contemporaines.

4.4. Limites des modèles théoriques et conditions d'application

Si les modèles de résilience offrent des cadres d'analyse intéressants, ils présentent également des limites qui doivent être prises en compte pour une meilleure application dans la pratique :

- *Approche psychologique* : Bien qu'elle explique bien la résilience individuelle, cette approche tend à sous-estimer l'impact des facteurs structurels et environnementaux. Elle est également difficilement généralisable aux organisations, qui fonctionnent selon des dynamiques collectives et stratégiques différentes (Cyrulnik, 2018).
- *Approche organisationnelle* : Cette perspective met l'accent sur les stratégies d'adaptation et l'innovation, mais elle tend à négliger les dimensions émotionnelles et humaines qui jouent un rôle clé dans la gestion des crises (Lengnick-Hall & Beck, 2009). Elle suppose également que toutes les organisations disposent des mêmes capacités de transformation, ce qui est rarement le cas en pratique.
- *Approche écologique* : Elle apporte une vision systémique et permet d'identifier des patterns de résilience à grande échelle. Cependant, elle est souvent descriptive et peu opérationnelle pour guider les décisions managériales. De plus, elle repose sur l'idée que les systèmes évoluent naturellement vers un état d'équilibre, ce qui ne prend pas en compte les dynamiques de pouvoir et les contraintes économiques qui influencent les organisations (Holling, 1973).

Les conditions d'application quant à elles, peuvent être résumées comme suit :

- *Approche psychologique* : Pertinente pour les individus et les petites équipes, notamment dans les études sur le leadership et le bien-être organisationnel.
- *Approche organisationnelle* : Applicable aux entreprises cherchant à renforcer leur capacité d'adaptation aux crises à travers des stratégies de gestion du risque et d'innovation.
- *Approche écologique* : Utile pour analyser la résilience des industries et des écosystèmes économiques à un niveau macro, mais doit être combinée avec d'autres perspectives pour une application managériale efficace.

5. Conclusion

Cette recherche offre une analyse des théories de la résilience organisationnelle, mettant en lumière leur évolution, leurs défis et leurs implications pratiques. L'une des contributions majeures de cette étude est sa capacité à rassembler diverses perspectives disciplinaires, telles que la psychologie, le management et l'écologie, pour proposer une approche globale et nuancée de la résilience. Cette approche pluridisciplinaire permet non seulement de mieux comprendre les mécanismes internes des organisations face aux crises, mais aussi d'éclairer les interactions complexes entre les facteurs externes (tels que les crises économiques, sociales et environnementales) et les capacités d'adaptation des organisations.

En s'appuyant sur une revue théorique, cette recherche révèle les limites des modèles existants, souvent isolés dans leurs domaines respectifs, et souligne l'importance d'une intégration de ces différentes perspectives pour construire une résilience durable et effective. En effet, bien que chaque modèle théorique apporte une valeur ajoutée, aucun ne peut à lui seul expliquer de manière exhaustive les capacités de résilience organisationnelle. Par exemple, la psychologie permet de mieux saisir les aspects comportementaux des individus au sein de l'organisation, le management offre une vision structurée des processus internes, et l'écologie souligne les interactions entre l'organisation et son environnement.

Les études empiriques que nous avons intégrées confirment la validité des facteurs de résilience identifiés, tels que la flexibilité organisationnelle, le leadership adaptatif, ainsi que l'importance de la culture organisationnelle et de l'engagement des employés. Ces résultats viennent renforcer l'idée que la résilience organisationnelle n'est pas simplement un ensemble de compétences techniques ou stratégiques, mais qu'elle est également façonnée par des facteurs humains, sociaux et culturels, qui nécessitent une attention particulière dans les modèles théoriques.

Ce travail propose ainsi un cadre conceptuel structuré, utile à la fois aux chercheurs et aux praticiens désireux de renforcer la résilience au sein de leurs organisations. Ce cadre offre des pistes concrètes pour l'application de stratégies visant à améliorer la capacité d'adaptation face aux crises, tout en prenant en compte les spécificités des organisations et de leur environnement. Néanmoins, cette recherche ouvre également la voie à des travaux futurs. En particulier, il serait pertinent d'approfondir l'impact des technologies émergentes, comme l'intelligence artificielle et l'automatisation, sur la résilience organisationnelle. Ces technologies transforment rapidement les processus organisationnels et créent de nouveaux défis en termes de gestion du changement et d'adaptation. De plus, l'influence des dynamiques culturelles sur la résilience mériterait d'être explorée plus en profondeur, notamment dans des contextes organisationnels multiculturels où les réactions aux crises peuvent être très variées.

En conclusion, cette étude enrichit la compréhension de la résilience organisationnelle en offrant un modèle intégratif et en mettant en avant les dimensions multidimensionnelles du concept, tout en ouvrant des perspectives nouvelles pour la recherche et la pratique dans le domaine.

Références :

- (1). Académie française. (2024). *Crise*. Dictionnaire de l'Académie française, 9e édition. <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9C4991>
- (2). Anaut, M. (2005). Le concept de résilience et ses applications cliniques. *Recherche en soins infirmiers*, 82(3), 4–11. <https://doi.org/10.3917/rsi.082.0004>
- (3). Bégin, L., & Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations : Le cas d'une entreprise familiale. *Revue Française de Gestion*, 200(1), 127-142. <https://doi.org/10.3166/RFG.200.127-142>
- (4). Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: The concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5389-5404.
- (5). Boin, A., McConnell, A., & 't Hart, P. (Eds.). (2008). *Governing after crisis*. Cambridge University Press.
- (6). Cambridge Dictionary. (2024). Resilience. Cambridge Dictionary. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/resilience>
- (7). Chahid, S., & Soukaina, A. (2022). Les mécanismes de la résilience dans les entreprises marocaines face à la crise du Covid-19. *International Journal of Advanced Research in Innovation Management & Social Sciences*, 5(1), 10–14.
- (8). Chahidi, S., El Hajjaji, M., & Nejjar, B. (2022). La résilience organisationnelle en temps de crise : Panorama des stratégies marocaines résilientes en cas de la COVID-19. *Revue de Management et Cultures*, 7, 288. <http://revues.imist.ma/?journal=REMAC>
- (9). Cyrulnik, B. (2018). Traumatisme et résilience. *Rhizome*, 69–70(3–4), 28–29. <https://doi.org/10.3917/rhiz.069.0028>
- (10). Daudé, O. (2007). Exit, voice and loyalty. *Regards croisés sur l'économie*, 2, 244–245. <https://shs.cairn.info/revue-regards-croises-sur-l-economie-2007-2-page-244?lang=fr>
- (11). Dictionnaire de l'Académie française. (2024). Résilience. Dictionnaire de l'Académie française. <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9R2046>

- (12). Fortin, L., & Bigras, M. (2000). La résilience des enfants : Facteurs de risque, de protection et modèles théoriques. *Pratiques Psychologiques*, 2000(1), 49–63.
- (13). Grand Dictionnaire Latin. (2024). Résilio. Grand Dictionnaire Latin. <https://www.grand-dictionnaire-latin.com/dictionnaire-latin-francais.php?parola=r%C3%A9silio>
- (14). Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52-63.
- (15). Hirschman, A. O. (1970). Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states. Harvard University Press.
- (16). Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4(1), 1–23. <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
- (17). Koninckx, G., & Teneau, G. (2010). Le modèle CRC : crise – résilience – changement. Dans *Résilience organisationnelle : Rebondir face aux turbulences* (pp. 89-128). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dbu.konin.2010.01>
- (18). Lemoine, C. (2021). Et si la résilience n’était pas la réponse à la crise ? *Harvard Business Review France*. <https://www.hbrfrance.fr/strategie/et-si-la-resilience-netait-pas-la-reponse-a-la-crise-60167>
- (19). 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.
- (20). Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2009). Resilience capacity and strategic agility: Prerequisites for thriving in a dynamic environment. Dans C. P. Nemeth, E. Hollnagel, & S. Dekker (Eds.), *Resilience engineering perspectives* (Vol. 2, Preparation and Restoration). Ashgate Publishing Company.
- (21). Manciaux, M. (2001). La résilience. Un regard qui fait vivre. *Études*, 395(10), 321–330. <https://doi.org/10.3917/etu.954.0321>
- (22). Moussas, K., Benabdellah, B., & Achaba, A. (2022). Comprendre la résilience du tourisme pour s’adapter aux changements : Cas du tourisme marocain. *Alternatives Managériales Economiques*, 4(0), 169–189. <https://doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/ame-v1i0.36940>
- (23). Pauchant, T., & Douville, R. (1994). Recent research in crisis management: A study of 24 authors’ publications from 1986 to 1991. *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, 7, 43-61.
- (24). Schumpeter, J. A. (1942). Capitalism, socialism and democracy. Harper & Row. <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.190072>
- (25). Senge, P. M. (2001). The dance of change: The challenges of sustaining momentum in learning organizations. *A Fifth Discipline Resource. Management Learning*, 32(1), 153-156. <https://doi.org/10.1177/1350507601321015>
- (26). Theis, A. (2018, 24 avril). Approche psychodynamique de la résilience. Étude c.pdf (p. 34). <https://hal.univ-lorraine.fr/tel-01776515/document>
- (27). United Nations Office for Disaster Risk Reduction (UNDRR). (2019). Global assessment report on disaster risk reduction 2019: Resilience for a changing world. United Nations. <https://www.undrr.org/gar>
- (28). Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. *INSEAD Working Paper Series*.
- (29). Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty (2nd ed.). John Wiley & Sons.