

La dimension numérique au service de la résilience organisationnelle

The digital dimension in the service of organizational resilience

Naima BOUFERAS, (Enseignante, chercheure)
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Salé
Université Mohammed V de Rabat, Maroc

Wissal EL MAZOUZI, (Doctorante)
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Salé
Université Mohammed V de Rabat, Maroc

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Salé Route Outa Hssain, Sala Al Jadida Université Mohammed V Maroc (salé) Code postale : 5295 Téléphone : 05-37-83-35-75, fax : 05-37-83-06-01
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	EL MAZOUZI, W., & BOUFERAS, N. (2024). La dimension numérique au service de la résilience organisationnelle. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(11), 267-282. https://doi.org/10.5281/zenodo.14060994
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: August 08, 2024

Accepted: November 06, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME
ISSN: 2658-8455
Volume 5, Issue 11 (2024)

La dimension numérique au service de la résilience organisationnelle

Résumé :

Cet article prend la forme d'une revue de la littérature explorant l'impact de la transformation digitale (TD) sur la résilience organisationnelle (RO) dans un contexte de crises internationales, marquées notamment par les guerres actuelles et un environnement en perpétuelle évolution. La TD est devenue un impératif stratégique pour les organisations, permettant de maintenir leur compétitivité tout en posant des défis liés aux coûts, à l'infrastructure et aux compétences. Notre étude examine comment la TD renforce la résilience organisationnelle, en se concentrant sur les capacités d'absorption, de renouvellement et d'appropriation des organisations pour surmonter les crises. Nous nous appuyons ainsi sur une revue critique de la littérature existante pour mettre en évidence les facteurs contextuels, stratégiques et cognitifs influençant la RO, ainsi que son application au Maroc. L'analyse révèle que la TD contribue à une plus grande flexibilité et productivité des entreprises, renforçant ainsi leur capacité à faire face à l'incertitude. L'article souligne que la transformation digitale, bien qu'essentielle pour l'organisation, nécessite une opérationnalisation claire pour maximiser ses effets sur la résilience organisationnelle. La TD, en améliorant la prise de décision et la collaboration à distance, devient un levier clé de la résilience organisationnelle, mais nécessite des compétences et une approche adaptée pour garantir la pérennité des entreprises.

Mots clés : Transformation digitale, résilience organisationnelle, Maroc, approche processuelle.

JEL Classification : O33, L21, O55

Type du papier : Recherche Théorique.

Abstract

This article takes the form of a literature review exploring the impact of digital transformation (DT) on organizational resilience (OR) within the context of international crises, notably current wars and an ever-evolving environment. DT has become a strategic imperative for organizations, enabling them to maintain competitiveness while posing challenges related to costs, infrastructure, and skills. Our study examines how DT enhances organizational resilience by focusing on organizations' capacities for absorption, renewal, and appropriation to overcome crises. We rely on a critical review of existing literature to highlight contextual, strategic, and cognitive factors influencing OR, as well as its application in Morocco. The analysis reveals that DT contributes to greater flexibility and productivity for businesses, thus enhancing their ability to cope with uncertainty. The article emphasizes that while digital transformation is essential for organizations, it requires clear operationalization to maximize its effects on organizational resilience. DT, by improving decision-making and remote collaboration, becomes a key lever of organizational resilience but requires appropriate skills and approaches to ensure business continuity.

Keywords: Digital transformation, organizational resilience, Morocco, processual approach.

Classification JEL : O33, L21, O55

Paper type : Theoretical Research

1. Introduction

L'ère numérique, marquée par une accélération sans précédent des innovations technologiques, a transformé les dynamiques au sein des organisations. Qu'il s'agisse des entreprises privées, des institutions publiques ou des individus, la digitalisation s'est imposée comme un impératif stratégique dans un monde de plus en plus volatile et incertain (Kane et al., 2019). La transformation digitale (TD) ne concerne plus uniquement les grandes entreprises ou les secteurs technologiques ; elle touche aujourd'hui toutes les entités, des TPE aux multinationales, dans des secteurs aussi variés que la finance, la santé, ou l'éducation. Cette transformation, bien qu'indispensable pour maintenir la compétitivité et créer de nouveaux avantages concurrentiels, présente également des défis majeurs en termes de coût, d'infrastructure et de compétences (Hess et al., 2016).

Les récentes crises mondiales qu'elles soient économiques, sociales ou sanitaires, à l'instar de la pandémie de Covid-19, ou liées à la multiplication des guerres à l'échelle internationale ont agi comme un catalyseur de la digitalisation (Gartner, 2020 ; Reeves et al., 2020). La Covid-19, en particulier, a révélé la vulnérabilité des organisations face à des événements imprévus, tout en soulignant l'importance du numérique pour assurer la continuité des activités. De nombreuses entreprises et administrations ont été contraintes de revoir leurs stratégies et leurs modes de fonctionnement afin de s'adapter à une réalité marquée par l'incertitude et la discontinuité (Wade & Shan, 2020). C'est dans ce contexte que le concept de résilience organisationnelle a gagné en pertinence (Duchek, 2020 ; Ivanov & Dolgui, 2020).

La résilience organisationnelle, bien qu'étudiée depuis plusieurs décennies dans des contextes divers, prend une dimension nouvelle à l'ère numérique (Ponomarov & Holcomb, 2009 ; Bhamra et al., 2011). Des études récentes ont commencé à explorer le lien entre la TD et la résilience, mais la littérature reste encore lacunaire sur la manière dont la digitalisation renforce concrètement cette résilience (Matarazzo et al., 2021 ; Andersson et al., 2020). En effet, alors que certains travaux suggèrent que la TD permet aux entreprises de s'adapter plus rapidement aux changements et de mieux faire face aux crises, d'autres soulignent les défis inhérents à sa mise en œuvre, notamment en termes de risques liés à la cybersécurité, à la gestion des données et à la surcharge informationnelle (Ramaswamy et al., 2020). Il est donc nécessaire de clarifier cette relation et d'opérationnaliser les concepts afin de mieux comprendre comment la transformation digitale peut devenir un levier de résilience organisationnelle (Dreyer & Grønhaug, 2004).

Dans ce contexte, notre article vise à explorer le rôle de la transformation digitale dans le renforcement de la résilience organisationnelle. Elle tente ainsi de répondre à la problématique suivante :

Comment la TD peut-elle contribuer à renforcer la capacité des organisations à résister aux crises et à maintenir leur continuité opérationnelle ?

Pour répondre à cette problématique, nous proposons une analyse qui repose sur une revue critique de la littérature existante. L'objectif de ce article est non seulement d'approfondir notre compréhension de ces deux concepts, mais aussi d'apporter une contribution originale à la manière dont les organisations peuvent intégrer le numérique pour renforcer leur résilience.

Par conséquent notre article est structuré en quatre sections, chacune explorant des aspects fondamentaux de la transformation digitale et de la résilience organisationnelle dans un contexte marocain.

Dans la première section, nous nous concentrons sur la clarification des concepts liés à la transformation digitale. Nous examinerons les différentes définitions proposées dans la littérature, tout en mettant en lumière les enjeux contemporains que cette transformation impose aux organisations. Cette section permettra également d'identifier les facteurs critiques de succès pour une transition digitale réussie, en tenant compte des dynamiques économiques, sociales et

culturelles. La deuxième section s'attachera à explorer le concept de résilience organisationnelle à travers une revue de la littérature. Nous analyserons les approches théoriques qui mettent en avant la capacité des organisations à anticiper, s'adapter et se remettre des perturbations, qu'elles soient économiques, technologiques ou environnementales. Cette analyse approfondie mettra en lumière les meilleures pratiques tirées de diverses industries et contextes géographiques.

Dans la troisième section, nous dresserons un état des lieux de la résilience organisationnelle au Maroc. En nous basant sur des études empiriques et des données récentes, nous évaluerons comment les entreprises marocaines, abordent la résilience face aux défis de la mondialisation et de la transformation digitale. Enfin, dans la quatrième section, nous analyserons la relation entre la transformation digitale et la résilience organisationnelle. Nous montrerons comment la digitalisation, en automatisant des processus, en améliorant la prise de décision grâce aux données et en facilitant la collaboration à distance, contribue à renforcer la capacité des entreprises à faire face à l'incertitude.

1. La transformation digitale

1.1 Le digital et le numérique : deux notions assimilables ?

Les entreprises opèrent une véritable transformation interne et appréhendent le digital de façon distincte du simple outil informatique, bien que les deux concepts se révèlent étroitement liés (Monziols, 2014). Le digital combine l'informatique aux télécommunications afin de délivrer des utilisations nouvelles ou non de façon portable, dépourvues de limitations temporelles et géographiques. Il s'avère désormais possible de réaliser des opérations financières depuis son portable à toute heure et en tout lieu (Monziols et al., 2014). Ce caractère mobile ne renvoie pas à une option qui vient s'ajouter à celles existantes, mais ouvre de nouvelles perspectives de travail et pousse à reconsidérer les services, produits, la clientèle, les savoir-faire, et les structures (Monziols et al., 2014).

Dans cet ordre d'idées, Monziols et al. (2014) considèrent que la micro-informatique et les interfaces usagers/serveur émergent véritablement autour de la décennie 1980. Internet connaît un essor considérable à partir de 1990, et au cours des années 2000, le concept de big data prend tout son sens. Enfin à compter de la décennie 2010, le caractère mobile prédomine et conduit à revisiter nos habitudes en termes d'usage. Les termes de numérique et de digital s'avèrent souvent employés de façon synonyme. Le digital renvoie généralement à la technologie informatique portable avec des programmes, des données et des médias (Monziols et al., 2014). Le numérique correspond plutôt à l'opération d'informatisation des données et donc d'automatisation du traitement et de mise en avant des données pertinentes. Le terme digital ou doigt en latin réfère davantage à l'usage notamment mobile, alors que le numérique s'attèle plus à la gestion des données. Naturellement, loin de s'opposer, ces deux concepts s'avèrent complémentaires.

Dans le cadre de notre recherche, eu égard aux éléments précités, le concept de digital se révèle plus pertinent.

À l'origine, le mot « digital » désigne un américanisme. Le mot scientifique consacré est « numerical », et donc « numérique », un système ou un processus s'appuyant logiquement sur des nombres. La confusion provient de la démocratisation du concept de digital display pour les affichages numériques.

De nos jours, différentes marques recourent au terme « digital » désormais entré dans le langage courant, à l'instar du Dolby Digital, en dépit de l'absence de référence au numérique. Pour Coupez (2019), le digital interne englobe des outils (autrement dit un ensemble de solutions mobilisées au sein de l'organisation en s'appuyant par exemple sur Internet, intranet etc.), naturellement des utilisations (un outil pouvant recevoir différentes utilisations) ainsi que des

positionnements (l'adoption d'un trimpliquant souvent une évolution du positionnement notamment des managers). Coupez, C. (2019). Illustre l'importance du digital interne pour l'organisation en l'assimilant au système d'exploitation d'un ordinateur.

1.2. Transformation digitale : genèse

En près de quarante ans, de multiples innovations marquent l'histoire du digital. De la messagerie au serveur de fichiers, du web à l'émergence du mobile, ces technologies de rupture délivrent des offres non expectées par la clientèle (Fonrouge et Petzold, 2012). Ces mutations en termes d'outils engendrent de réels bouleversements et transformations au sein des organisations appelées à les utiliser. Les entreprises appréhendent désormais le digital certes, comme une façon de s'adapter aux nouvelles technologies, mais aussi et surtout comme une stratégie permettant de créer de la valeur et de bénéficier d'un avantage concurrentiel (Monziols et al., 2014). Ainsi que Monziols et al., (2014) le rappellent, une innovation de rupture se trouve souvent à l'origine d'autres innovations, voire d'autres business models. Ainsi, l'émergence d'Internet a permis au commerce électronique de voir le jour et à des géants à l'instar de Google, Amazon, Facebook, Apple, de s'implémenter. Apple a contribué à la démocratisation de la culture digitale, au téléphone dit intelligent s'appuyant notamment sur Internet mobile grâce au protocole IP (Monziols et al., 2014).

Ces nouvelles technologies (NTIC) modèlent la communication au niveau mondial, poussant les organisations à suivre le mouvement. Les entités s'attèlent ainsi à se « transformer », pour autant, toutes ne sont pas égales face à ce phénomène. L'adaptation, les évolutions et autres transformations induites par ces technologies et adoptées par les organisations se traduisent différemment d'une entité à une autre (Coupez, 2019). Or cette transformation s'avère nécessaire pour assurer la pérennité de l'organisation (Coupez, 2019). En effet, selon cet auteur (2019), la transformation renvoie au fait de s'adapter aux évolutions environnementales en prenant en considération les nouveaux défis qui s'imposent. Cette transformation se révèle de surcroît, digitale, en ce sens où il apparaît inimaginable de nos jours d'opérer une transformation sans tenir compte des bénéfices pouvant résulter du digital. Pour autant, la transformation dépasse la simple implémentation d'outils digitaux, elle implique de revoir les processus, la culture, les positionnements, les missions, la façon de communiquer. Dans le même sens, Fitzgerald et al., (2013) définissent la TD comme la mobilisation de nouveaux outils numériques, à l'instar des réseaux sociaux, technologies mobiles, outils analytiques ou intégrés, dans l'optique d'améliorer significativement les activités de l'organisation, à l'instar de l'expérience client, la gestion opérationnelle ou encore le business modèle.

Patel et McCarthy (2000) soulignent également très tôt la nécessité de cette transformation digitale, dans un monde où l'activité économique possède des liens intimes avec Internet notamment. Pour Reyre et Lippa, (2015) et Germain (2006), l'e-transformation correspond à la dynamique de mutation insufflée par la venue d'Internet et les différentes avancées résultant des outils technologiques et le désir de prendre en compte ces changements opérés notamment au niveau des organisations. Dans le même sens, Stolterman et Fors (2004), assimilent la TD aux modifications résultant des technologies digitales impactant toutes les dimensions de la vie humaine. Il s'agit notamment de retirer un bénéfice interne du digital tant en termes d'innovation que de productivité et de se mettre en adéquation avec les comportements adoptés massivement par les consommateurs (Reyre et Lippa, 2015).

Pour Westerman et al., (2014), la TD se traduit par une croissance de la productivité, de la performance ainsi qu'une meilleure visibilité de l'organisation (Westerman et al., 2014, p. 25). Les auteurs s'appuient en effet, sur le cas de Nike, pour en déduire que la TD vise une plus grande proximité avec sa clientèle, une autonomisation des employés ainsi qu'une évolution des processus notamment au niveau opérationnel (Westerman et al., 2014, p. 33). Pour Collin

et al. (2015), Gimpel et Röglinger (2015) ainsi que Kane et al. (2015), la TD dépasse le simple recours au digital et implique des problématiques d'ordre politique, socioéconomique.

Les auteurs convergent donc pour la plupart sur l'idée que la TD impacte tant en interne qu'en externe l'organisation (Patel et McCarthy, 2000 ; Monziols et al., 2014 ; Westerman et al., (2014) ; Stolterman et Fors (2004), Germain, 2006 ; Reyre et Lippa, 2015). Loin de se contredire en effet, ces acceptions du digital, se complètent et permettent de comprendre en dépit de son intérêt certain, les différences entre les entreprises, en matière de transformation digitale.

1.3. Les freins à la transformation digitale

En effet, ainsi que le relève pertinemment Coupez (2019), peu d'entreprises exploitent tous les outils du digital (faute de connaissance des outils et de leurs potentialités, de maîtrise, par réticence, etc.). Ainsi, un grand nombre d'organisations se contentent de l'emploi de certains outils considérés comme classiques (mailing, intranet dans des versions souvent obsolètes). Beaucoup se montrent réticentes à l'emploi de vidéos, de réseaux sociaux d'entreprise (RSE), etc. car elles n'identifient pas clairement les bénéfices à en retirer. L'absence de TD d'un nombre important d'organisations et l'échec constaté par certaines d'entre elles, résultent également de la posture et de la culture de l'entreprise. Une posture favorable facilite en effet, l'intégration de ces outils. Par conséquent, l'absence de changement de posture s'analyse en un frein à une réelle transformation digitale. La TD implique en effet, d'adapter les procédures, de revoir la façon de communiquer et de collaborer, de faire évoluer ses stratégies et donc ses postures, et ne saurait se cantonner à la simple implémentation d'outils digitaux au risque d'échouer (Coupez, 2019).

L'adaptation et donc la transformation s'avèrent aujourd'hui incontournables pour les organisations, quel que soit le domaine d'activité comme le relèvent Reyre et Lippa (2015). Cette transformation doit nécessairement être conduite par le top management eu égard aux impacts pluriels de celle-ci en termes de productivité, de performance, humain, etc. (Reyre et Lippa, 2015, p. 14). En outre, une organisation compte souvent en son sein plusieurs générations d'employés, or la jeune génération, souvent dénommée la génération Z, possède un usage du digital quotidien. Dès lors, une organisation s'appuyant sur des outils plus classiques, risque de décourager une partie significative de ses employés et d'engendrer un « choc des cultures » (Reyre et Lippa, 2015, p. 14). Si un « gap » peut exister entre l'organisation et son environnement plus digitalisé, ce fossé peut également exister en interne, entre les services de l'organisation à l'instar du service marketing. Celui-ci, de par son orientation-client, se montre effectivement très à l'écoute des innovations.

Or, ces divergences de perception en interne accroissent les velléités des employés qui souhaitent outre, des outils de travail adaptés à leur époque, à leurs besoins, une entreprise capable de prendre en considération leurs attentes et qui communique de façon transparente (Reyre et Lippa, 2015, p. 15). Une TD nécessite donc de revoir les outils, mais aussi et surtout les processus, le management, les systèmes d'information et de communication (Reyre et Lippa, 2015 ; Coupez, 2019 ; Westerman et al., 2014).

1.4. Les apports de la transformation digitale

Reyre et Lippa (2015, p. 17-18) relèvent ainsi sur le fondement de diverses études, plusieurs intérêts de la transformation digitale. Elle contribue à l'amélioration de la productivité notamment en réduisant les coûts de déplacements des employés (grâce notamment au télétravail), mais aussi grâce à une meilleure communication interne et donc collaboration (meilleure compréhension des missions, des projets de l'organisation, etc.) (Duban, 2015). En outre, l'amélioration de la communication en termes de fluidité et de qualité d'échanges permet l'émergence de nouvelles idées et d'innovations et une personnalisation accrue des produits et services (Reyre et Lippa, 2015, Coupez, Westerman et al., 2014). Elle contribue à une réduction

substantielle des coûts liés notamment à la recherche et au tri d'informations (Coupez, 2019 ; Reyre et Lipa, 2015).

Elle améliore la relation client de façon significative grâce à une meilleure appréhension de leurs attentes. Cela se traduit en termes d'expériences clientes, de ventes, d'interrelations entre la clientèle et l'organisation (Li, 2015). Bien plus, la clientèle s'attend désormais à ce que les entreprises s'inscrivent dans une approche multicanale voire omnicanale générant un mécontentement le cas échéant (Corver & Elkhuisen, 2014). Elle permet ainsi, la création de valeur (Westerman et al., 2014). Dans le même sens, McDonald & Rowsell-Jones, (2012) soulignent que la TD englobe outre la digitalisation des ressources, une création de valeur et une source de rémunération grâce aux actifs digitaux. Pour synthétiser nos propos, deux paramètres essentiels sont à prendre en considération lors d'une TD : la nouveauté des outils (à l'origine de peurs et de réticences notamment du management) et le fait que cela induit un changement au niveau de l'ensemble de l'organisation (et non simplement des équipements) (Monziols et al. (2014).

Selon Coupez, les débuts de TD s'opèrent en France au cours des années 2008 en réponse notamment à la crise des subprimes de 2008, avec la volonté de restaurer la confiance, de créer de la valeur et un avantage concurrentiel. Aux termes du rapport de McKinsey Global Institute (2012), l'Etat du Maroc compte le nombre d'internautes le plus élevé en Afrique du Nord (avec 49%) et le taux de pénétration d'Internet le plus important d'Afrique avec 84.1% (Digital Reports, 2022). Selon Digital Trends Morocco (2018), 81% des annonceurs s'appuient sur une stratégie digitale contre 61% en 2016. En outre, cette stratégie s'oriente tant vers l'externe que vers l'interne. En interne, la stratégie digitale vise ainsi, selon l'étude à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle (à hauteur de 72%), à un meilleur partage des informations et une consolidation de la collaboration (pour 69% des répondants), à une création d'innovations, à une reconnaissance de la marque employeur et à une fluidité des processus (Ghailane, 2018). Pour autant, la TD accuse un retard certain au regard du contexte international. Cela s'avère patent aussi bien au niveau du secteur public que privé (CMC, 2021) en dépit des efforts déployés par certains acteurs. Ainsi l'organisation du prix « e-mtiaz » organisé annuellement au Maroc vient récompenser les administrations faisant le choix du digital à l'instar du ministère de l'Économie et des Finances ou encore l'administration des douanes. Le CESE invite à cet égard les administrations à la digitalisation des procédures à l'horizon 2025 et escompte ainsi un gain de 10 milliards de dirhams. Dans le cadre du secteur privé, il convient de relever qu'une marque « Morocco Tech » a vu le jour courant janvier 2022, à l'initiative du ministère de la Transition numérique en vue notamment de promouvoir l'économie digitale.

Le Maroc s'attèle ainsi à rattraper le retard avec des programmes visant à soutenir les acteurs optant pour le digital.

L'enjeu de cette transformation compte tenu de son impact sur la relation-client, l'expérience-client, la valeur ajoutée et l'avantage concurrentiel en découlant, s'avère crucial aujourd'hui pour toute entreprise qui souhaite assurer sa viabilité sur le long terme.

Ceci nous conduit à nous intéresser au concept de résilience organisationnelle ainsi qu'aux facteurs la favorisant.

2. La résilience organisationnelle

À l'instar de la transformation digitale, la résilience organisationnelle (ci-après désignée RO) suscite l'intérêt de nombre d'auteurs attelés à rechercher des solutions destinées aux organisations soucieuses de réduire les effets négatifs des crises. Les organisations se révèlent effectivement confrontées à des situations imprévisibles. Dans ce cadre, la résilience vise à identifier « *la capacité différentielle à réagir et à faire face à des changements incertains, volatils et rapides* » (Msekni et Turki, 2021). Ainsi, devant cette situation instable, les

organisations se doivent de répondre en adaptant ses produits, ses marchés et sa prise de décisions managériales (Sinapin, 2020). Historiquement, la RO apparaît dans le domaine des sciences de gestion courant 1990 et renvoie à l'aptitude de l'entreprise à faire face aux différentes perturbations. Aujourd'hui, eu égard à la pandémie, Sinapin, (2020) relève que la RO permet aux entités de « *reconfigurer leurs activités, de développer des stratégies d'alliance entre humain et non-humain, afin de devenir plus fortes et plus durables* ». Ceci nous conduit ainsi à délimiter le concept de résilience, à déterminer ses facteurs explicatifs, avant de présenter les diverses dimensions de la RO.

2.1. De la résilience à la résilience organisationnelle : Définition et approches

Il convient de prime abord de souligner que le concept de résilience correspond à un concept « bagage ». Ainsi, « La résilience est devenue un mot merveilleux qui veut à la fois tout dire et ne rien dire, et dans lequel chacun peut mettre ce qu'il veut ! » (Tisseron, 2008 cité par Trousselle, 2014). Étymologiquement, la résilience provient du verbe latin « *resilire* » qui correspond en français à « rebondir ». Ce concept demeure très vague et complexe à cerner dans la mesure où il est mobilisé par des domaines variés et que sa signification évolue d'autant (Faust, 2020).

Plusieurs auteurs observent que le concept de « résilience » émerge en sciences physiques, il désigne alors l'aptitude d'un métal à subir des pressions tout en recouvrant sa structure initiale après déformation (Koninckx & Teneau, 2010). En psychologie, les personnes résilientes développent la capacité de dépasser les traumatismes, de vivre et d'évoluer malgré les conditions de vie difficiles (Koninckx & Teneau, 2010). En informatique, cela caractérise la qualité du système lui permettant un fonctionnement normal en dépit d'insuffisances ou de défauts intrinsèques.

Courant 1990, l'analyse évolue du niveau individuel à celui organisationnel avec les travaux de Weick. Le concept de RO fait alors son apparition en sciences de gestion « dans le cadre des recherches sur la gestion des crises et les organisations à haute fiabilité » (Bégin et Chabaud, 2010). Plusieurs définitions de la RO existent. Parmi les plus populaires, figure celle de Weick (1993, dans Faust, 2020) : « La RO est la capacité, pour une organisation, à maintenir un système d'actions organisé face à une situation inhabituelle dans le but de préserver la vie de l'organisation ».

Cependant, cette définition de la résilience comme capacité demeure sujet à débat entre les chercheurs. Pour certains (Hale et al. 2008, dans Larioui, 2021), il apparaît compliqué de mesurer la capacité de résilience, celle-ci renvoyant en effet, à un processus dynamique de pilotage. Ainsi, « le concept de la RO reste difficilement mesurable sur le plan empirique dans la mesure où il représente un défi quant à son opérationnalisation ».

Il convient à cet égard de citer Conz & Magnani, (2020, p. 408) qui définissent la résilience des organisations comme « un attribut dynamique de l'entreprise caractérisé par une phase proactive au moment (t-1) ; une phase d'absorption ou d'adaptation au moment t, et une phase réactive au moment (t+1), où t renvoie au moment où un événement inattendu se produit et modifie l'équilibre de l'entreprise ». Plusieurs chercheurs s'accordent sur cet attribut dynamique de la RO et l'examen temporel lié à l'intervention d'un phénomène disruptif (antérieurement, pendant et postérieurement à celui-ci) (Eltigani et al., 2021 ; Raetze et al., 2021 ; Saad et al., 2021; Ventura et al., 2020). Eltigani et al., 2021, p. 396-397 définissent la RO comme « à la fois le processus et le résultat de la préparation stratégique, de la réponse adaptative et de la capitalisation sur les événements disruptifs pour la survie, la transformation positive et la prospérité de l'organisation ». Les entreprises se distinguent ainsi dépendamment du degré de préparation de la stratégie au regard du phénomène disruptif et de la réponse apportée à celui-ci (adaption, capitalisation ou hybride).

Pour d'autres (Koninckx et Teneau, 2010), la RO correspond à « la possibilité de réussite dans l'exécution d'une tâche ». Par conséquent, si la RO est considérée comme capacité, elle est alors potentiellement mesurable. L'ensemble de ces définitions de la RO met en exergue deux approches de celle-ci : substantialiste et processuelle. Le tableau ci-après reprend succinctement leurs caractéristiques respectives.

Tableau 1 : Approches substantialiste et processuelle de la RO

	Approche substantialiste	Approche processuelle
Définition	Capacité d'une organisation à s'adapter, quelle que soit la situation, afin de retrouver un fonctionnement normal le plus rapidement possible (Van der Vegt et al., 2015)	Un processus par lequel les individus s'adaptent à des circonstances défavorables (Stainton et al., 2019)
Caractéristiques épistémologiques	Idéaliste : la résilience est un objet mental qui existe indépendamment des personnes qui l'expérimentent Déterminée : la découverte de règles permet de définir la meilleure manière possible de renforcer les capacités de résilience des organisations	Relativiste : la résilience est une réalité située, fruit de l'interaction entre des individus, un contexte et un objet d'action Indéterminée : les modalités de résilience dépendent de la situation particulière dans laquelle elles s'inscrivent et ne peuvent être totalement prévues. Les réponses apportées par les acteurs sont évolutives et prennent place dans une dynamique d'adéquation continue avec la réalité vécue.
Étude privilégiée	Analyse achronique de la variance	Interrogation diachronique ; études interprétatives
Finalité	Mesurer, prévoir, anticiper	Accompagner

Source : Terramorsi et al., 2021

2.2. Les facteurs explicatifs de la résilience

Les auteurs s'intéressant à la RO mettent en exergue plusieurs facteurs. Il importe ici d'examiner les facteurs les plus récurrents dans la littérature et qui revêtent une pertinence dans l'étude de la résilience, et notamment les facteurs contextuels, stratégiques et cognitifs. Ces trois types de facteurs de la RO sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Les facteurs de RO

Facteurs contextuels	Facteurs stratégiques	Facteurs cognitifs
Ils permettent de déterminer si une organisation dispose d'un environnement et de conditions avantageuses qui peuvent aider à absorber les chocs et à s'adapter rapidement à de nouvelles situations. Exemple : Les ressources disponibles chez l'entreprise (le capital social, le capital humain, le capital financier).	Ils correspondent à l'aptitude de l'organisation à adopter des décisions stratégiques pertinentes visant à faire face aux crises et à évoluer aussi vite que possible. Exemple : La conception de nouvelles orientations au niveau des stratégies définies.	Il s'agit de facteurs psychologiques ou sociaux qui offrent la possibilité aux dirigeants d'analyser les événements afin de régir de façon pertinente et adéquate aux crises éventuelles. Exemple : Le sensemaking et l'idéologie organisationnelle ou les valeurs de l'entreprise.

Source : adapté de Maniani et Nokairi (2022), Faust (2020) et Bégin et Chabaud (2010).

D'autres facteurs explicatifs de la résilience sont relatés par les chercheurs, à l'instar de l'apprentissage suite à la crise (Altintas et Royer, 2009), la compassion (Teneau et Dufour, 2013), le capital familial chez les entreprises familiales (Bégin et Chabaud, 2010) ou encore les cinq catégories de facteurs de la résilience cités par Chahidi et al. (2022) : Stratégie, culture, structure, ressources et compétences, management. Hamel et Välikangas (2003) distinguent pour leur part quatre facteurs : i) cognitif, les organisations devant se montrer lucides face aux changements, et conscientes de l'impact organisationnel, ii) stratégique qui implique

l'élaboration de nouvelles stratégies, iii) politique avec une réallocation des ressources pour soutenir les nouvelles activités, iiiii) idéologique s'appuyant sur une attitude proactive et la recherche constante de nouvelles opportunités.

Bourova (2021) considère que la transformation numérique à travers la numérisation et le développement des réseaux s'analysent en un facteur de résilience en ce sens où ils permettent de dépasser les obstacles liés à la présence physique des entreprises auprès dans le monde des consommateurs. Bourova et Pokrovskaja (2021) considèrent que la flexibilité et la numérisation constituent des facteurs clés de la résilience. La résilience représente donc un concept large avec des facteurs explicatifs pluriels et complexe à généraliser. Pour autant, Faust (2020) relève que loin d'être exclusifs, ces facteurs peuvent s'appréhender comme complémentaires et se traduire par des typologies de résilience.

2.3. Dimensions de la résilience organisationnelle

Pour Weick et Sutcliffe (2007) et Sinapin, (2020), la RO revêt trois dimensions indépendantes : la capacité d'absorption (qui se traduit par la possibilité pour les entreprises de se confronter aux chocs et aux effondrements), la capacité de renouvellement (conduisant les entreprises élaborer de nouvelles solutions à la crise) et la capacité d'appropriation (amenant l'organisation à une reconnaissance des crises et à développer sa capacité cognitive).

2.3.1. La capacité d'absorption

Il s'agit de l'aptitude d'une organisation à faire face aux chocs tout en évitant l'effondrement. Cela nécessite la mobilisation de moyens et de ressources et le désir de la part des dirigeants d'assurer la survie et pérennité de l'entité. Dans le même sens, Chahidi et al., (2022) considèrent que la RO implique que l'organisation soit apte à endurer une chute soudaine sans endurer de procédure collective ou la fin de ses activités. Cette capacité conduit l'entreprise à s'appuyer sur des ressources en interne, ou le cas échéant en externe (Bégin et Chabaud, 2010).

2.3.2. La capacité de renouvellement

La capacité de renouvellement renvoie à l'aptitude à se renouveler, à agir et à élaborer des solutions innovantes suite à un événement imprévisible. Cela implique de faire évoluer les activités et de recourir à de nouvelles technologies et procédés (Bégin et Chabaud, 2010). Selon Bauweraerts et Colow, (2014), la RO suppose outre de faire face aux chocs, de soutenir sa capacité à se renouveler, et donc de pallier grâce à l'innovation les difficultés au niveau des activités de l'entité ou encore à en créer de nouvelles. Selon Bégin et Chabaud (2010), cette aptitude se traduit à trois niveaux, à savoir la recherche proactive d'opportunités, la volonté d'étendre les capacités existantes et la mobilisation du management ».

2.3.3. La capacité d'appropriation

La capacité d'appropriation correspond à l'aptitude de l'entité à prendre conscience du choc, à pouvoir tirer des leçons, et à le transformer en capacité cognitive suite à la crise. Ce qui implique que l'entreprise doit pouvoir « *profiter de cette expérience pour identifier ses faiblesses et ses défaillances et les corriger* » (Chahidi et al., 2022). Il s'agit donc de l'aptitude de l'organisation à apprendre d'une crise pour augmenter sa résilience face à une nouvelle turbulence et à devenir plus forte de ses expériences. Cela consiste donc dans l'aptitude à apprendre suite à une crise afin d'affronter l'avenir plus sereinement (Altintas et Royer, 2009).

Pour autant, si les aptitudes d'absorption et de renouvellement peuvent être évaluées et rattachées à des indicateurs financiers précis, en revanche, l'opérationnalisation de l'appropriation demeure complexe (Bauweraerts et Colot, 2014).

2.4. L'opérationnalisation de la résilience organisationnelle

Pour Bégin et Chabaud (2010), cette complexité s'explique par le fait que l'apprentissage renvoie à un processus dynamique impliquant une durée d'acquisition et d'assimilation. De surcroît, le vécu des différents interlocuteurs fait l'objet d'interprétation et de transformation de la part de ceux-ci, et ce, préalablement à leur intégration dans le processus cognitif de l'organisation. Dès lors les savoirs issus de ce processus ne sont pas instantanés (Bégin et Chabaud, 2010). Il en découle ainsi deux approches de la RO. Une approche passive ou défensive qui porte essentiellement sur les stratégies en vue de résister et de s'adapter et afin d'amortir les chocs. Ainsi que le soulignent Diallo et al, (2022), tout l'enjeu consiste dans le maintien de l'organisation suite à un choc avec les mêmes conditions de performance.

Et une approche active ou offensive qui s'intéresse à l'élaboration de nouvelles compétences et aptitudes afin de se renouveler, d'une part, et de capitaliser les perturbations soudaines, d'autre part. Ainsi, une organisation résiliente parvient à surmonter les chocs éventuels en mobilisant les ressources et savoir-faire et adopte une attitude proactive en décelant les opportunités lui assurant une pérennisation de ses activités (Diallo et al., 2022).

Cependant, et selon les termes de Bégin et Chabaud (2010), la résilience implique souvent de combiner les deux approches : celle défensive afin d'affronter la crise par le recours aux moyens et ressources nécessaire à sa gestion, et celle offensive dans l'optique de concevoir de nouvelles solutions permettant à l'organisation de se renouveler et d'anticiper les chocs futurs éventuels. D'autres chercheurs, à l'instar de Conz & Magnani (2020) et Hillmann & Guenther, (2021) pour parer à la complexité de l'opérationnalisation de la RO élaborent leur modèle conceptuel propre. Conz & Magnani 2020 se concentrent ainsi sur l'aspect temporel de la RO et considère deux axes nécessaires à celle-ci : l'adaptation et l'absorption des chocs. Chacun de ces axes s'appuie sur la mobilisation de plusieurs aptitudes interreliées et permettant d'aboutir à la RO. Hillmann & Guenther, 2021 s'intéressent à l'opérationnalisation de la RO et proposent un modèle conceptuel complet. Au terme de celui-ci, la RO renvoie à l'aptitude à assurer le maintien de ses activités en dépit du choc et à le dépasser en mobilisant notamment les ressources adéquates. Les auteurs soulignent le rôle clé de trois éléments à cet égard : les ressources, les capacités et le comportement résilients. Dès lors, une organisation confrontée à un choc et disposant de ces trois éléments en sort grandi en termes de développement et de capitalisation (Hillmann & Guenther, 2021). Le modèle conçu par Hillmann & Guenther, (2021) met en lumière trois indicateurs de cause de la RO, à savoir les comportements résilients, les ressources résilientes et les capacités résilientes.

3. La résilience au Maroc

La pandémie pose de réels défis en termes de survie des organisations et de résilience pour le Maroc (Chahidi et al. 2022). Les TPE et l'économie informelle se révèlent particulièrement touchées. Le Maroc adopte ainsi un certain nombre de mesures dans l'optique de renforcer la résilience de ces entités :

- Le recours à un paiement unique maîtrisé avec une exonération de toute autre taxation et l'octroi d'une protection sociale ;
- L'instauration de guichets d'accompagnement des entreprises informelles (UPI) en vue de faciliter leur intégration ;
- Une meilleure accessibilité aux produits financiers au profit des auto-entrepreneurs et artisans.

Avec le Covid, le Maroc s'aperçoit qu'une partie des importations peut être évitée eu égard à l'existence de leur équivalent au niveau national. Ainsi cela lui permet d'éviter des sorties de devises inutiles et de renforcer sa résilience. En outre, cette résilience découle également de la diversification des exportations. Cette diversification doit s'opérer aussi au niveau des importations à l'égard des pays européens autres que la France et des exportations au-delà de

l'Europe notamment à destination du marché africain. De plus, le maintien de nombre d'activités se trouve remis en question avec la pandémie et les petites structures s'avèrent plus durement touchées. Dans ce cadre, le Maroc institue un fonds d'urgence COVID de 3,3 milliards de dollars afin de soutenir les PME en termes notamment de trésorerie (Chahidi et al, 2022). Un plan de relance à hauteur de 75 milliards de dirhams est également adopté pour soutenir le financement par les banques de ces entreprises.

Enfin, la relation entre développement durable et impact de la pandémie est soulignée tant par les chercheurs que par les autorités, notamment dans une optique de résilience. Le Maroc doit s'appuyer sur ces ressources vertes (énergie solaire et éolienne notamment) et le potentiel de l'Hydrogène vert, de manière à renforcer sa résilience dans ce domaine. Suite à la clarification des concepts phares de notre recherche : la transformation digitale et la résilience, il importe d'envisager dans quelle mesure la TD contribue à cette résilience organisationnelle.

4. Relation entre TD et résilience

4.1. Renforcement de la résilience organisationnelle par la TD

Plusieurs auteurs s'accordent sur le fait que la TD participe à une plus grande flexibilité organisationnelle, évolutivité des modèles d'affaires et capacités résilientes (Tosu et al., 2021 ; Insung, 2021). La TD contribue en outre à l'amélioration de la productivité et performance ainsi que leur pérennisation (Apuke, 2017). Corvello et al., (2022) relèvent de surcroît que dans un contexte de crise, la TD renforce la résilience des organisations notamment de tailles modestes. Elgazzar et al. (2022) estiment que la TD représente un levier essentiel de résilience et de flexibilité pour les organisations. Les auteurs estiment, dans ce cadre, nécessaires d'adopter quatre formes de TD explicitées ci-après.

Tableau 3 : Les formes de TD en vue de renforcer la résilience organisationnelle

Automatisation des processus	Le recours à l'automatisation, aux technologies, etc. permettent aux organisations de remodeler les processus classiques, de réduire les coûts et les cycles de production et améliorer les performances
Business model moderne	L'évolution du modèle d'affaires accorde plus d'attention sur la manière dont est créée la valeur de l'industrie. Cette évolution apporte des perspectives de croissance nouvelles et intéressantes.
Ecosystèmes	Les technologies basiques qui alimentent la RO telles que l'IA, l'apprentissage automatique, l'IoT, etc. sont désormais disponibles dans l'informatique traditionnelle, et également à partir de l'écosystème croissant des start-ups. Les organisations, qui savent comment mobiliser ces innovations, disposent de perspectives de développements.
Changement culturel	La TD implique une évolution des comportements, processus et capacités.

Source : Elgazzar et al., (2022)

En dépit des ressources insuffisantes, la TD offre aux PME plus de flexibilité et de résilience dans des situations complexes (Fatoki, 2018). Elle permet une meilleure accessibilité aux outils métiers, et évolutivité de leurs activités sans recourir à des investissements initiaux conséquents (Fatoki, 2018). En ce sens, Bacq et al. (2020) affirment que la révolution Internet délivre de nouvelles options à faible coût aux PME de commercialisation de leurs produits et de promotion de leurs marques. Yassenov et al. (2020) précisent que l'intégration de la TD au sein de la fonction de vente représente une source de profits innovante. Dans le cadre du service commercial, la TD contribue au rapprochement d'avec la clientèle et augmente donc la pérennisation et la réussite organisationnelle. Ces changements induits par la TD participent à la RO et à l'agilité des entreprises en temps de crise (Hadi et al., 2020).

La pandémie a en effet impacté significativement l'approvisionnement logistique et les comportements de la clientèle. Le recours au numérique de manière générale a contribué indéniablement à la survie des organisations.

Sebrae (2020) souligne en ce sens, que les PME brésiliennes s'appuient sur des technologies accessibles aisément dans leurs activités principales (par exemple, les réseaux sociaux avec des applications bancaires pour stimuler les ventes). Les technologies consolident l'évolutivité et l'adaptabilité des PME notamment dans l'adoption de nouveaux modes de gestion. Le contexte de crise de la pandémie souligne le caractère crucial de la digitalisation dans la recherche d'une meilleure performance (Akpan et al., 2022), et dans le maintien des opérations et de l'avantage concurrentiel (Elgazzar et al., 2022). Pendant cette pandémie où la communication directe s'avère compliquée, la technologie facilite le maintien des opérations et activités organisationnelles à distance (Fatoki, 2018). Dans le même temps, Haidt et al. (2020) constatent une réduction du mandat des managers durant la pandémie. La TD des entreprises se traduit effectivement par l'automatisation des activités opérationnelles. Il importe toutefois de relever que dans les PVD, le prix de la technologie informatique et le manque d'infrastructures de communication représentent une limite à l'interconnexion (Hafermalz & Riemer, 2021). À cela s'ajoute un désintérêt de la part des autorités pour accroître l'accessibilité d'Internet (Fatoki, 2018).

Pour autant, le recours à la TD implique des compétences et des capacités complexes. Il importe donc d'envisager les enjeux inhérents à la TD en lien avec la RO.

4.2. La Contribution de la transformation numérique à la résilience organisationnelle

Il importe de distinguer ici entre les technologies qualifiées de base et celles frontales. Selon Raut et al., (2019) l'accessibilité en temps réel des informations quant au processus de production du bien ou du service participe à la RO. Dans le même sens, le cloud offre à la clientèle la possibilité de contrôler ses produits à distance avec certains avantages (Dalenogare et al., 2018).

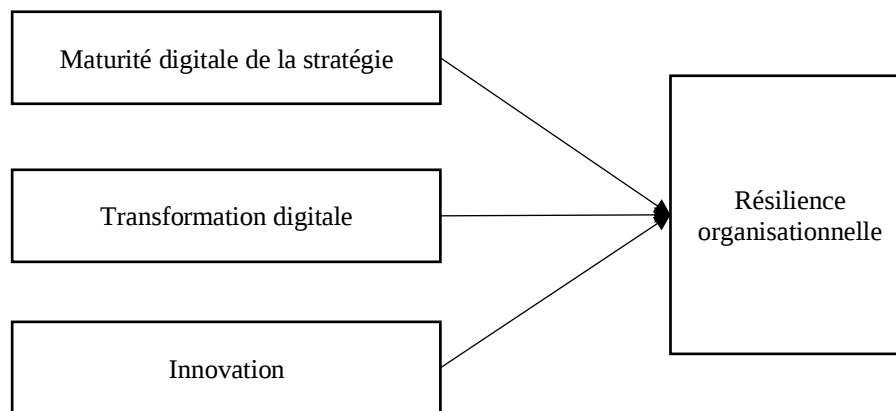
Cependant, le partage des informations en temps réel ne suscite pas de consensus de la part des entreprises qui appréhendent le revers de la médaille de la transparence (Giulio et al., 2021). Le partage des informations peut concerner des données stratégiques ou délicates comme les réclamations, etc. (Meyer et al., 2011). Ceci souligne l'intérêt d'accompagner la TD d'approches éthiques, technologiques et juridiques (Giulio et al., 2021). Ces dernières s'avèrent indispensables pour lutter contre la cybercriminalité, et assurer la protection des données de l'ensemble des parties prenantes (Schuh et al., 2017). Par ailleurs, l'innovation permise par la TD et la valeur ajoutée en découlant implique l'acquisition de nouveaux savoirs et savoir-faire (Giulio et al., 2021). En outre, plusieurs auteurs à l'instar de Müller et al. (2018) soulignent le défi posé par la TD en termes de coût notamment sur un horizon court terme (prix des équipements, de la mise à niveau du personnel, du transfert des données, etc.). Or, les avantages retirés de la TD ne s'avèrent pas immédiats (Giulio et al., 2021).

Dans le cadre de l'influence de la technologie frontale sur la RO, plusieurs auteurs soulèvent la rareté des travaux. Pour autant Xu et al. (2018) relève un effet positif sur la RO. Dans le même sens, Koos et al. (2013) mettent en lumière les répercussions positives sur les processus plus résilients du recours aux robots autonomes. Ces derniers minimisent en effet, l'erreur humaine et améliore les conditions de travail. En outre, le recours aux réalités virtuelle et augmentée durant les formations, grâce à l'optimisation de l'acquisition des savoirs et compétences suscitées et au gain de temps en découlant participent à la résilience (Gorecky et al., 2014). De surcroît, cette technologie ouvre la possibilité de réaliser des prédictions pertinentes sur les sources de perturbation ou de destruction (Giulio et al., 2021). Ceci dit, cela implique que les données soient fiables, pertinentes et cohérentes pour être exploitables et impacter positivement la RO (Lee et al., 2015).

4.3 Proposition du modèle théorique

De tout ce qui précède, la conceptualisation théorique de la recherche est schématisée selon le modèle suivant :

Figure 1 : modèle de recherche



Source : élaboré par nos soins

La schématisation des relations est susceptible de nous montrer, d'une manière résumée et simplifiée, quelles sont les variables qui entrent dans le processus de résilience organisationnel tout en considérant le rôle central de la transformation digitale. En le considérant selon une logique processuelle, le modèle de notre recherche est transposé sous forme de relations entre des variables explicatives de la transformation digitale, telles que l'innovation et la maturité digitale de la stratégie, et la variable à expliquer, la résilience organisationnelle. Dans ce modèle, la transformation digitale est vue comme une variable explicative clé, mais elle est décomposée en deux sous-dimensions :

L'innovation : représente la capacité d'une organisation à intégrer de nouvelles technologies, méthodes et processus qui facilitent l'adaptation face à des environnements changeants et incertains.

La maturité digitale de la stratégie : se réfère à la mesure dans laquelle une organisation a intégré pleinement la technologie numérique dans sa stratégie globale.

Le modèle propose que ces deux éléments de la transformation digitale influencent positivement la résilience organisationnelle, c'est-à-dire la capacité de l'organisation à absorber, s'adapter et se remettre rapidement des chocs ou des crises. Plus l'innovation est soutenue et la maturité digitale est élevée, plus l'organisation est apte à maintenir sa continuité opérationnelle face aux défis externes.

5. Conclusion

La présente recherche s'est attelée à mettre en lumière les liens entre transformation digitale et résilience organisationnelle. Cette problématique apparaît d'autant plus pertinente dans un contexte international en pleine évolution et marquée par de multiples crises, dont celle de la Covid. S'il existe de nombreuses définitions de ces deux concepts phares que sont la transformation digitale et la résilience organisationnelle, pour autant, leur opérationnalisation ne génèrent pas de consensus. Force est de constater néanmoins que pour ces deux concepts, les ressources, les compétences et l'approche s'avèrent des éléments clés pour leur réussite respective. En outre, la RO comme la TD s'avèrent tous deux essentiels pour assurer le maintien des activités de l'organisation, sa survie face aux chocs éventuels. En outre, ils permettent d'optimiser la performance et de générer des avantages concurrentiels indéniables.

Pour autant, la relation causale entre la transformation digitale et la RO s'avère relativement peu explorée. Peu d'études empiriques existent de surcroît dans le contexte marocain alors qu'il

apparaît urgent de renforcer la résilience des entreprises dans un contexte de sortie de la Covid et face à la concurrence internationale. La présente recherche lie les deux enjeux en relevant leurs interactions. Les résultats de notre recherche se traduisent par une description de la résilience, et de la TD qui peut permettre aux dirigeants de dresser un état des lieux de leur TD et de leur résilience en identifiant les capacités mentionnées dans la littérature et dans la pratique. De plus, cela peut les sensibiliser à l'impériosité d'adopter et d'utiliser les technologies numériques pour optimiser leur résilience. Il importe sur la base de cette revue, de réaliser une étude empirique exploratoire dans l'optique de confirmer les indicateurs relevés dans la littérature avant de réaliser une étude à plus grande échelle.

Références

- (1). Andersson, U., Hellström, K. G., & Persson, L. R. (2020). Digital Transformation and Organizational Resilience: Exploring the Links. *Journal of Business Research*, 121, 286-297.
- (2). Bégin, L., & Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations. Le cas d'une entreprise familiale. *Revue française de gestion*, 200(1), 127-142.
- (3). Benkaraache, T., & Ghanouane, K. (2020). Modèle théorique d'évaluation de l'apport de la transformation digitale à la chaîne de valeur des entreprises. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(2), Article 2. <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/287>
- (4). Bhamra, R., Dani, G., & Burnard, G. (2011). Resilience: The Concept, a Literature Review and Future Directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375-5393.
- (5). Chahidi, S., Hajjaji, M. E., & Boubker, N. (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, Article 7. <https://doi.org/10.48430/IMIST.PRSM/remac-n7.34239>
- (6). CMC. (2021, mars 16). Digitalisation au Maroc. Centre Marocain de Conjoncture. <https://www.cmconjoncture.com/conjoncture/actualites/digitalisation-au-maroc>
- (7). Dreyer, B., & Grønhaug, T. (2004). Organizational Innovation and Digital Transformation: A Critical Review. *International Journal of Technology Management*, 27(1), 25-46.
- (8). Duchek, S. (2020). La résilience organisationnelle : Une conceptualisation basée sur les capacités. *Business Research*, 13, 215-246.
- (9). Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2021). Comment renforcer durablement la résilience organisationnelle ? *Question(s) de management*, 35(5), 127-174.
- (10). Gartner. (2020). The Impact of COVID-19 on Digital Transformation. Gartner Research.
- (11). Hess, T., Benlian, A., Matt, S., & Wiesböck, T. (2016). Stratégies de transformation numérique. *Business & Information Systems Engineering*, 58(6), 477-487.
- (12). Ilahiane, N., Youssoufi, N., & Fadili, M. H. (2022). La relation entre « transition digitale » et « résilience » des PME : État de l'art et orientation de recherche. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(10), Article 10. <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/885>
- (13). Ivanov, D., & Dolgui, A. (2020). A Survey on Digital Transformation and Resilience in Operations and Supply Chains. *Operations Research Perspectives*, 7, 100128.

- (14). Kane, G. C., Palmer, D. E., Phillips, A. N., & Kiron, D. (2019). La Faillite Technologique : Comment les personnes sont la véritable clé de la transformation numérique. *MIT Sloan Management Review*.
- (15). Koninckx, G., & Teneau, G. (2010). Chapitre 1. La résilience : Un nouveau concept. In *Résilience organisationnelle* (pp. 20-59). *De Boeck Supérieur*.
- (16). Matarazzo, M., McEvoy, A., & Roberts, J. S. (2021). Digital Transformation and Organizational Resilience: A Systematic Review. *Information Systems Management*, 38(1),
- (17). McAfee, A., Westermann, G., & Bonnet, D. (2019). Gagner avec le digital : Comment les technologies numériques transforment les entreprises. (1re éd.). *Diateino*.
- (18). Patel, K., & McCarthy, M. (2000). Digital Transformation: The Essentials of e-Business Leadership. <https://www.semanticscholar.org/paper/Digital-Transformation%3A-The-Essentials-of-Patel-McCarthy/f2103c014d42a6bfd4bb46cc46ea7372482224aa>
- (19). Ponomarov, S. Y., & Holcomb, M. D. (2009). Comprendre le concept de résilience organisationnelle. *International Journal of Production Research*, 47(1), 241-266.
- (20). Ramaswamy, V., Williams, J. P., & Kumar, S. V. (2020). Risques et stratégies de transformation numérique. *Strategic Management Journal*, 41(4), 634-654.
- (21). Reyre, I., & Lippa, M. (2015). E-management : Comment la revolution numérique transforme le management. *Dunod*. <https://international.scholarvox.com/catalog/book/docid/88828447?searchterm=Lippa%20Marc>
- (22). SLIMANI Hajar, & BENJELLOUN Ahmed. (2021). La transformation Digitale au service de la communication interne : Étude exploratoire sur la stratégie du changement digital des entreprises Marocains. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.4474493>
- (23). Statista. (2022, juin 29). Utilisation d'internet dans le monde. Statista. <https://fr.statista.com/themes/9568/utilisation-d-internet-dans-le-monde/>
- (24). Stolterman, E., & Fors, A. (2004). Information Technology and the Good Life. International Federation for Information Processing Digital Library; *Information Systems Research*, 143. https://doi.org/10.1007/1-4020-8095-6_45
- (25). Terramorsi, P., Fabiani, T., & Terrazzoni, N. (2021). La résilience comme processus d'enquête : Étude de l'adaptation des dirigeants de PME confrontés au confinement. *Revue Internationale P.M.E.: Économie ET gestion de la petite ET moyenne entreprise*, 34(3-4), 204.
- (26). Wade, M., & Shan, A. (2020). Navigating Digital Transformation Amid Crisis: A Research Agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 29(3), 101641.
- (27). Wakrim, S., & Khaldi, S. (2022). Challenges and perspectives of research on organizational resilience, a systematic literature review of reviews. *African Scientific Journal*, 3(N° 14), 457. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7303426>