

INTERACTIONS DYNAMIQUES ENTRE LA RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE ET L'INNOVATION SOCIALE : VERS UN MODÈLE THÉORIQUE INTÉGRÉ

DYNAMIC INTERACTIONS BETWEEN ORGANIZATIONAL RESILIENCE AND SOCIAL INNOVATION: TOWARDS AN INTEGRATED THEORETICAL MODEL

EL ABIDI Ayoub

Docteur chercheur

Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales d'Agadir
Université Ibn Zohr- Maroc

Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat, Finances, et Management des Organisations

ENNAMER Naima

Doctorante

Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales d'Agadir
Université Ibn Zohr- Maroc

Laboratoire d'Études et de Recherches Appliquées en Sciences Économiques

HMIDOU Larbi

Doctorant

Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales d'Agadir
Université Ibn Zohr- Maroc

Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat, Finances, et Management des Organisations

Date de soumission : 05/07/2024

Date d'acceptation : 28/08/2024

Pour citer cet article :

EL ABIDI.A & AL ., (2024) « INTERACTIONS DYNAMIQUES ENTRE LA RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE ET L'INNOVATION SOCIALE : VERS UN MODÈLE THÉORIQUE INTÉGRÉ », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 5 : Numéro 8 » pp : 547 – 570.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



RÉSUMÉ

Cet article examine les interactions entre résilience organisationnelle, innovation sociale, entrepreneuriat social, et digitalisation, en vue de proposer un cadre théorique intégré pour renforcer la capacité des organisations à s'adapter aux perturbations. À travers une revue de la littérature et l'analyse d'exemples empiriques, il est démontré que l'innovation sociale et l'entrepreneuriat social augmentent la résilience organisationnelle en apportant des solutions novatrices aux défis contemporains. Les entreprises sociales se distinguent comme des acteurs clés dans la création d'un impact social positif, tandis que la digitalisation agit comme un catalyseur, améliorant l'efficacité et l'adaptabilité des organisations. En intégrant ces concepts, les organisations peuvent développer des stratégies cohérentes pour anticiper les crises, maximiser leur impact social et assurer une performance durable.

Mots-clés : Résilience organisationnelle ; innovation sociale ; entrepreneuriat social ; digitalisation ; entreprises sociales.

ABSTRACT

This article explores the interactions between organizational resilience, social innovation, social entrepreneurship, and digitalization, aiming to propose an integrated theoretical framework to enhance organizations' ability to adapt to disruptions. Through a literature review and the analysis of empirical examples, it is shown that social innovation and social entrepreneurship bolster organizational resilience by providing innovative solutions to contemporary challenges. Social enterprises emerge as key players in creating a positive social impact, while digitalization acts as a catalyst, improving organizational efficiency and adaptability. By integrating these concepts, organizations can develop coherent strategies to anticipate crises, maximize social impact, and ensure sustainable performance.

Keywords : Organizational resilience; social innovation; social entrepreneurship; digitalization; Social enterprises.

INTRODUCTION

Dans un environnement mondial de plus en plus complexe et volatil, les organisations sont confrontées à des défis sans précédent qui mettent à l'épreuve leur capacité à survivre, à s'adapter et à prospérer. Les concepts de résilience organisationnelle, d'innovation sociale, d'entrepreneuriat social, et de digitalisation se révèlent alors essentiels pour comprendre et appréhender les mécanismes qui permettent aux organisations de non seulement surmonter ces défis, mais aussi de transformer les crises en opportunités de croissance et de développement durable.

Cet article se propose de faire le point sur ces notions à travers une revue approfondie de la littérature existante, en établissant un cadre théorique qui met en lumière les fondements et les évolutions des concepts de résilience organisationnelle, d'innovation sociale, d'entrepreneuriat social, et de digitalisation.

Dans un premier temps, l'analyse se focalisera sur la résilience organisationnelle et l'innovation sociale, en explorant comment ces deux dimensions interagissent pour créer une approche cohérente capable de renforcer la capacité des organisations à anticiper et à gérer les crises.

Les entreprises sociales, en tant qu'entités hybrides alliant mission sociale et viabilité économique, jouent un rôle central dans cette dynamique. Elles ne se contentent pas de répondre à des besoins sociaux non satisfaits par les acteurs traditionnels, mais elles incarnent également une nouvelle forme d'organisation résiliente, capable de s'adapter rapidement aux changements tout en préservant leur mission première.

Par leur capacité à innover, à mobiliser des ressources variées et à engager divers partenaires, les entreprises sociales se positionnent comme des moteurs de transformation qui non seulement renforcent la résilience organisationnelle, mais génèrent également un impact social significatif et durable. Dans cette optique une question centrale émerge « **Dans quelle mesure l'innovation sociale participe-t-elle à l'amélioration des pratiques organisationnelles pour une meilleure résilience ?** »

Ce travail de recherche explorera également les interactions entre l'innovation sociale et la digitalisation, ainsi que la manière dont la digitalisation peut être un levier pour renforcer la résilience organisationnelle.

En mettant en relation ces concepts, l'objectif est de proposer une compréhension holistique des stratégies que les organisations peuvent adopter pour rester agiles et résilientes face aux défis contemporains, tout en maximisant leur impact social et économique à long terme.

Cet article s'articule autour d'une exploration approfondie des interactions entre résilience organisationnelle, innovation sociale, et digitalisation. Dans un premier temps, le cadre théorique et la revue de la littérature établissent les fondements conceptuels en analysant la résilience organisationnelle, l'innovation sociale, l'entrepreneuriat social, et la digitalisation, afin de comprendre leur évolution et leur impact sur les organisations.

La deuxième section examine les synergies entre résilience organisationnelle et innovation sociale, en proposant une approche cohérente pour comprendre comment ces deux concepts interagissent et se renforcent mutuellement.

Les sections suivantes approfondissent le rôle des entreprises sociales en tant que vecteurs puissants d'innovation sociale, et leur impact sur la résilience organisationnelle, en explorant les stratégies pour un impact durable. Enfin, l'article se penche sur la synergie entre innovation sociale et digitalisation, et sur la manière dont la digitalisation renforce la résilience organisationnelle dans un monde numérique en constante évolution.

1. CADRE THÉORIQUE ET REVUE DE LA LITTÉRATURE : FONDEMENTS ET ÉVOLUTIONS DES CONCEPTS CLÉS

La résilience organisationnelle, essentielle pour les entreprises face aux perturbations, se renforce grâce à l'innovation sociale et à l'entrepreneuriat social, deux moteurs de transformation qui répondent aux enjeux contemporains. L'innovation sociale permet de développer des solutions novatrices aux défis sociétaux, tandis que l'entrepreneuriat social, en mettant l'accent sur l'impact social, ouvre la voie à des modèles d'affaires durables.

La digitalisation, quant à elle, catalyse ces dynamiques en facilitant l'accès à de nouvelles technologies, renforçant ainsi la capacité des organisations à s'adapter et à prospérer dans un environnement en constante évolution. Dans ce qui suit, nous allons essayer de décortiquer nos quatre concepts phares de la recherche à savoir : la résilience organisationnelle, l'innovation sociale, l'entrepreneuriat social et la digitalisation.

1.1. La résilience organisationnelle : fondements et mécanismes de survie

La résilience organisationnelle est un concept central dans les réflexions et les recommandations, surtout que son apparition étant étroitement liée à des crises économiques. En effet, ces périodes de turbulence ont mis en lumière l'importance pour les organisations de développer des capacités d'adaptation et de récupération face aux chocs. Teneau et Koninckx

(2010, p. 365) considèrent la résilience comme : « *une porte ouverte à la reconstruction de l'identité* ».

La résilience organisationnelle s'est ainsi imposée comme une réponse nécessaire pour surmonter les difficultés économiques, assurer la continuité des activités et maintenir la viabilité à long terme. Les crises économiques ont non seulement révélé les vulnérabilités des structures existantes, mais ont également stimulé l'innovation et l'adoption de nouvelles pratiques visant à renforcer la robustesse des entreprises et des institutions.

Home (1997) définit la résilience organisationnelle comme la capacité d'une organisation à résister à une perturbation et à se rétablir par la suite. Donc, le fait d'explorer la résilience organisationnelle implique de se concentrer sur le présent et l'avenir des organisations. Elle représente un levier essentiel pour soutenir les membres de l'organisation à rebondir, à faciliter les transitions organisationnelles, à naviguer à travers les périodes tumultueuses et à maintenir le cap ou à en définir un nouveau (Teneau et Koninckx, 2010).

Madni et Jackson (2009) identifient quatre axes clés de la résilience organisationnelle : la prévention des perturbations par une anticipation proactive des aléas, la résistance face aux chocs en maintenant l'équilibre du système, l'adaptabilité pour se reconfigurer selon les perturbations, et enfin, le rétablissement pour retrouver un état d'équilibre semblable à celui avant la perturbation. Ces dimensions sont essentielles pour évaluer et renforcer la capacité d'une organisation à faire face aux crises et à se rétablir efficacement.

McManus et al. (2008) proposent une définition de la résilience organisationnelle basée sur trois paramètres essentiels. Tout d'abord, la connaissance de l'environnement implique une compréhension approfondie à la fois des aspects externes et internes de l'organisation, en particulier en identifiant ses vulnérabilités. Ensuite, la gestion des vulnérabilités critiques se concentre sur les composants internes de l'organisation qui ont un impact négatif significatif pendant les crises.

Enfin, la capacité d'adaptation reflète la culture organisationnelle, favorisant la prise de décisions appropriées et opportunes tant dans les situations de crise que dans les opérations quotidiennes. Ces aspects définissent un cadre robuste pour évaluer et renforcer la résilience organisationnelle, soulignant l'importance de la connaissance préventive, de la gestion proactive des vulnérabilités et de l'adaptabilité culturelle.

Également, Hamel et Välikangas (2004) identifient quatre défis clés pour les entreprises résilientes. Elles doivent faire face à un défi cognitif en reconnaissant les changements à venir

et leur impact sur l'organisation. Un défi stratégique consiste à développer de nouvelles options stratégiques face à des stratégies en déclin.

Sur le plan politique, les entreprises doivent réallouer efficacement les ressources pour soutenir les activités futures prometteuses tout en abandonnant celles du passé. Enfin, un défi idéologique requiert une attitude proactive axée sur l'exploration continue de nouvelles opportunités.

Dans ce sens, Weick et Sutcliffe (2007), la résilience repose sur trois dimensions étroitement entrelacées : premièrement, une capacité d'absorption qui empêche l'entreprise de s'effondrer face à l'inattendu ou aux chocs ; deuxièmement, une capacité de renouvellement qui lui permet de se réinventer pour envisager de nouveaux futurs ; troisièmement, une capacité d'appropriation qui lui permet de renforcer sa résilience à partir de ses expériences.

1.2. L'innovation sociale : moteur du changement et de la transformation

L'innovation sociale a trouvé sa place entre les définitions descriptives et les positions normatives, oscillant entre les déclarations bureaucratiques et les attitudes militantes, tout en naviguant entre les programmes politiques et les projets de recherche (Browne, 2016). L'innovation sociale n'a commencé à être une notion courante et largement répandue qu'à partir des années 1990 (Cooperrider et Pasmore, 1991).

L'innovation sociale est difficile à définir en raison de l'aspect moins concret de ses résultats et de ses produits (Dandurand, 2005). Cependant, elle consisterait à diffuser des approches innovantes (Godin, 2012). Pour cela, les États ont exploité l'innovation sociale pour gérer politiquement et rhétoriquement les crises sociales qui ont émergé avec la restructuration néolibérale des systèmes de protection sociale (Browne, 2016).

Selon Harrisson et Vézina (2006, p. 131), l'innovation sociale consisterait en : « *de nouvelles pratiques, procédures, règles, approches ou institutions introduites en vue d'améliorer les performances économiques et sociales, de résoudre un problème important pour les acteurs sociaux et/ou de combler un déficit de régulation et de coordination* ».

Lévesque (2007, p. 3) a introduit qu'une qu' : « *une innovation sociale est une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles* ».

Dans ce contexte Richez-Battesti et al. (2012) distinguent trois conceptions de l'innovation sociale. La première la considère comme un moyen de moderniser les politiques publiques afin de mieux répondre aux problèmes sociaux, en mettant l'accent sur de nouvelles modalités d'intervention telles que les partenariats public-privé.

La deuxième conception se réfère au développement d'entreprises sociales et d'entrepreneurs sociaux qui réalisent des activités commerciales à vocation sociale. La troisième englobe les processus collectifs impliquant plusieurs acteurs qui émergent dans les territoires pour répondre à des besoins sociaux non couverts par les marchés et les politiques sociales.

Dans un aspect différent, Cloutier (2003) indique que la notion d'innovation sociale peut être explorée en se concentrant sur quatre dimensions clés :

- ***L'objet et sa nature*** : peut être définie selon trois volets : la tangibilité, la nouveauté et l'objectif poursuivi. Elle peut être immatérielle, comme les pratiques ou règles sociales, ou matérielle, comme les technologies et produits. Son caractère novateur est généralement évalué par la nouveauté de la solution et l'objectif de mieux-être social qu'elle vise, avec une attention particulière à la fois à la résolution de problèmes et à la prévention ;
- ***Le processus de création et de mise en œuvre*** : Cette dimension est essentielle dans un contexte où elle implique deux aspects clés : la diversité des acteurs et la participation des usagers. Une coopération entre divers acteurs, incluant des alliances stratégiques et des équipes multidisciplinaires, est essentielle pour créer et mettre en œuvre des solutions nouvelles. De plus, la participation active des usagers tout au long du processus, de l'identification des problèmes à la mise en œuvre des solutions, est considérée comme une caractéristique fondamentale des innovations sociales ;
- ***Les cibles des changements*** : Les innovations sociales visent à améliorer le bien-être des individus et des collectivités en apportant des changements durables à différents niveaux : personnel, territorial ou au sein des entreprises. Celles centrées sur l'individu cherchent à renforcer l'autonomie et la qualité de vie, celles orientées vers les territoires visent à améliorer les conditions de vie locales, et celles dans les entreprises visent à réformer les structures de travail pour équilibrer mieux la vie professionnelle et personnelle ;
- ***Les résultats obtenus*** : Peu de chercheurs ont examiné les résultats concrets des innovations sociales, mais celles-ci doivent, selon Chambon et Gray, surpasser les pratiques traditionnelles et produire des changements durables pour être reconnues comme telles. La

réussite est souvent jugée selon les critères des parties prenantes, tandis que d'autres approches considèrent l'innovation sociale comme un reflet du changement sociétal global.

En outre, l'innovation sociale joue un rôle crucial en répondant de manière créative et efficace aux défis sociaux complexes, en proposant des solutions novatrices adaptées aux besoins spécifiques des individus et des communautés. Elle contribue à améliorer le bien-être en ciblant divers aspects tels que la qualité de vie, l'équilibre travail-vie personnelle, et le développement territorial, tout en promouvant des changements durables et systématiques.

En impliquant la collaboration entre divers acteurs et en renouvelant les pratiques traditionnelles, l'innovation sociale favorise des approches plus inclusives et résilientes, enrichissant ainsi la capacité des sociétés à s'adapter et à évoluer.

1.3. L'entrepreneuriat social : catalyseur de valeur sociétale et d'impact durable

L'entrepreneuriat social est un modèle d'affaires qui combine la mission sociale et l'efficacité économique pour résoudre des problèmes sociétaux tout en créant de la valeur durable. Il s'inscrit dans une logique de transformation sociale, cherchant à générer un impact positif au-delà du simple profit. Les recherches sur l'entrepreneuriat social suscitent un intérêt croissant tant de la part des pouvoirs publics que des milieux académiques (Dey, 2006).

Les recherches de Boschee (1995) montrent que l'entrepreneuriat social désigne l'engagement des dirigeants d'organisations à but non lucratif qui intègrent les dynamiques du marché tout en maintenant leur engagement envers une mission équilibrant des impératifs moraux et des motivations de profit, ce qui constitue l'essence même de ce mouvement.

En 1972, Banks introduit le terme « entrepreneur social » dans une étude sociologique sur les mouvements sociaux (Nicholls, 2008). Parallèlement à sa mission sociale, un entrepreneur social doit également faire preuve de créativité et d'innovation dans la mise en œuvre de ses actions entrepreneuriales.

L'entrepreneuriat social a aussi été caractérisé comme une activité novatrice créant de la valeur sociale, susceptible de se développer au sein des secteurs associatif, commercial ou public (Austin et al., 2006). Dans ce sens, l'entrepreneuriat social consiste à « *trouver un équilibre durable entre sa mission sociale, d'une part, et son activité économique génératrice de revenus, d'autre part* » (Janssen et al., 2012, p. 26).

La mission sociale est cruciale dans l'entrepreneuriat social, quel que soit l'angle théorique adopté. Selon l'école de l'innovation sociale, l'accent est mis sur la création durable de valeur

sociale, dépassant les objectifs de profit. En revanche, l'École de l'entreprise sociale souligne que l'impact social doit être la priorité des organisations à but non lucratif.

L'entreprise sociale peut être perçue comme une organisation à vocation de service communautaire, fondée par un collectif de citoyens, se distingue par son engagement envers le bien commun, où les intérêts financiers des investisseurs sont délibérément limités. Ces entreprises sociales valorisent fortement leur autonomie et assument les risques économiques inhérents à leur mission socio-économique. Elles s'efforcent de créer un impact social significatif tout en maintenant un équilibre entre leur viabilité financière et leur mission sociale (Defourny et Nyssens, 2006).

Autrement dit, une entreprise sociale est une organisation qui utilise des pratiques commerciales pour atteindre des objectifs sociaux ou environnementaux. Contrairement aux entreprises traditionnelles qui visent principalement à maximiser les profits pour les actionnaires, une entreprise sociale place au cœur de sa mission l'impact positif sur la société ou sur l'environnement.

Elle peut être structurée comme une entreprise à but non lucratif ou à but lucratif, mais elle réinvestit généralement ses bénéfices pour soutenir sa mission sociale plutôt que de les distribuer à des actionnaires.

En Europe, les chercheurs du Réseau EMES ont élaboré deux ensembles d'indicateurs pour évaluer les entreprises sociales. Le premier groupe de critères met en avant l'aspect économique et entrepreneurial des initiatives sociales, comme la fourniture continue de biens et services et un degré élevé d'autonomie.

Le second groupe d'indicateurs se concentre sur la dimension sociale, incluant des critères tels qu'un objectif clair de service communautaire et une gestion participative. Ces indicateurs permettent d'analyser et de comparer les différentes réalités nationales des entreprises sociales en Europe (Defourny, 2004).

Defourny et Nyssens (2011) proposent une approche structurée pour évaluer l'entrepreneuriat social à travers trois dimensions clés, chacune étant définie par plusieurs critères spécifiques. La dimension économique souligne l'importance pour les entreprises sociales de garantir une continuité dans la production de biens ou de services, tout en assumant des risques économiques substantiels. Il est essentiel que ces entreprises non seulement maintiennent leur activité, mais qu'elles le fassent en créant et en préservant des emplois rémunérés.

Ce modèle économique implique une gestion rigoureuse qui permet à l'entreprise de rester viable, tout en répondant à ses objectifs sociaux. L'enjeu est de trouver un équilibre entre

l'impact social souhaité et la pérennité économique, afin de contribuer durablement à la société tout en assurant leur propre survie financière.

La dimension sociale souligne l'importance d'avoir un objectif explicite de service communautaire, d'être initiée par des citoyens engagés et de limiter la distribution des bénéfices au profit de la mission sociale.

Enfin, la dimension politique basée sur la structure de gouvernance met en lumière l'autonomie élevée nécessaire à la prise de décisions stratégiques, indépendamment de la possession de capital, et encourage une dynamique participative impliquant toutes les parties prenantes concernées par l'activité. Ces indicateurs offrent un cadre complet pour évaluer et distinguer les entreprises sociales, mettant en avant leur engagement envers des objectifs à la fois économiques, sociaux et de gouvernance.

Cette approche vise à créer un équilibre durable où l'entreprise sociale ne se contente pas de poursuivre des objectifs philanthropiques, mais intègre également des pratiques commerciales viables pour assurer sa pérennité financière.

En d'autres termes, l'entrepreneuriat social représente une fusion novatrice d'objectifs sociaux et économiques, visant à transformer les défis sociétaux en opportunités entrepreneuriales tout en maintenant un engagement ferme envers la mission sociale.

1.4. La digitalisation : transformation numérique et réinvention des modèles organisationnels

Le concept d'entreprise digitale demeure flou dans la littérature. Du côté de Cavelius (2018), définit une entreprise digitale comme étant une entreprise qui intègre au quotidien l'utilisation d'outils technologiques innovants, tels que le Big Data, l'intelligence artificielle, les systèmes informatiques dématérialisés, les réseaux sociaux et l'Internet des objets.

Dans la même veine, selon Nafzaoui et El Adib (2020, p.70) la digitalisation consiste : « à mettre en place d'une plateforme informatique qui sera l'intermédiaire entre l'entreprise et ses partenaires ».

De manière complémentaire, Kreiss et Brennen (2014) l'ont définie selon le dictionnaire anglais Oxford par : « l'adoption ou l'augmentation de l'utilisation des technologies numériques ou informatiques par une organisation, une industrie, un pays, etc. ».

Toutefois, la digitalisation ne se limite pas à convertir les processus existants en versions numériques, mais consiste à reconfigurer les opérations actuelles en adoptant de nouvelles perspectives offertes par les technologies numériques (Parviainen et al., 2017).

Autrement dit, ce terme a été créé pour décrire les divers phénomènes et processus sociotechniques liés à l'adoption et à l'utilisation de ces technologies dans des contextes individuels, organisationnels et sociétaux plus larges (Legneret al., 2017).

En outre, la digitalisation affecte toutes les entreprises, et son influence continuera de croître à l'avenir. Il est donc crucial que les entreprises adoptent une approche proactive, plutôt que d'attendre de voir ce qui se passera ou de supposer que leur position actuelle sur le marché restera inchangée si elles n'agissent pas (Parviainen et al., 2017).

Toutefois, la digitalisation est essentielle pour garantir l'efficacité interne des organisations et pour créer des opportunités externes, comme le développement de nouveaux services ou offres pour les clients. D'autant plus, elle peut provoquer des bouleversements dans l'environnement opérationnel de l'entreprise. Bien que la digitalisation soit un concept vaste et complexe, ces changements peuvent conduire au succès (Parviainen et al., 2017).

En parallèle, l'impact généralisé de la digitalisation touche tous les aspects de la vie, depuis les relations personnelles, renforcées par les médias sociaux et leurs services, jusqu'à d'autres interactions, comme la manière dont les citoyens communiquent avec les services d'assistance du gouvernement électronique (Gray et Rumpe, 2015).

Dans cette perspective la digitalisation va au-delà de la simple numérisation des processus existants en transformant les opérations et en créant de nouvelles perspectives. Ce processus est essentiel pour l'efficacité interne et les opportunités externes des entreprises, et son impact généralisé affecte tous les aspects de la vie et de l'économie.

2. SYNERGIES ENTRE RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE ET INNOVATION SOCIALE : VERS UNE APPROCHE COHÉRENTE

L'innovation sociale inclut aujourd'hui diverses formes telles que l'innovation administrative, organisationnelle et managériale. Cette évolution témoigne d'une prise de conscience croissante de l'importance de répondre aux besoins sociaux émergents ou insuffisamment adressés (Bouchard, 2011).

Dans ce sens, Bouchard (2011) a caractérisé l'innovation sociale comme une action entreprise par des acteurs sociaux visant à répondre à des aspirations et à des besoins, à proposer des

solutions ou à saisir des opportunités en vue de modifier les relations sociales, transformer les modes d'action, ou introduire de nouvelles orientations culturelles.

En mettant en avant l'innovation sociale en lien avec la résilience organisationnelle, il apparaît qu'une relation étroite se dessine (Janssen et al., 2021). Ces deux composantes favorisent leur adaptation et leur durabilité en période de crise (Muzio et Doh, 2020). Dans ce cadre, la crise pandémique covid-19 devient à la fois un défi de résilience et une opportunité de réinvention et d'adaptation, soulignant la capacité des entreprises à évoluer et à s'ajuster aux conditions changeantes. Ces capacités sont essentielles à leur réussite et à leur pérennité.

En effet, l'innovation sociale permet aux organisations de développer de nouvelles solutions et de s'adapter aux changements et aux défis sociaux. Ces innovations renforcent la capacité des organisations à surmonter les crises et à rester viables à long terme. Par conséquent, en adoptant des approches novatrices pour résoudre les problèmes sociaux, les organisations deviennent plus résilientes.

Dans ce contexte, l'innovation sociale joue un rôle fondamental en renforçant la résilience organisationnelle. En introduisant de nouvelles idées, approches et solutions pour répondre aux défis sociaux et économiques, les organisations peuvent mieux s'adapter aux perturbations externes et internes.

Ces innovations permettent aux entreprises de diversifier leurs sources de revenus, d'améliorer leur efficacité opérationnelle, et de renforcer leurs liens avec les parties prenantes. De plus, en intégrant des pratiques innovantes et durables, les organisations peuvent développer une capacité accrue à anticiper et à répondre aux crises, assurant ainsi leur pérennité à long terme dans un environnement en constante évolution.

En outre, Cardinal et Hatfield (2000) suggèrent que les entreprises pourraient stimuler l'innovation managériale en intégrant des connaissances externes pour atteindre la résilience organisationnelle au sein d'une organisation.

La résilience organisationnelle et l'innovation sociale sont deux concepts étroitement liés qui renforcent la capacité des organisations à s'adapter et à prospérer dans un environnement en perpétuelle évolution (Guillaud, 2015). Par conséquent, l'innovation sociale constitue un levier de la résilience organisationnelle.

3. LES ENTREPRISES SOCIALES : UN PUISSANT VECTEUR DE L'INNOVATION SOCIALE

Selon l'étude de Abdul Kadir et Sarif (2015), le mouvement des entreprises sociales a émergé comme une voie puissante d'innovation sociale pour éliminer ou résoudre les problèmes sociaux. En identifiant et en répondant à des besoins sociaux non satisfaits, les entreprises sociales innovent en créant des solutions uniques qui n'existent pas encore sur le marché. Elles adressent des problèmes tels que l'inclusion sociale, l'éducation, la santé, et l'environnement de manière innovante et durable.

L'OCDE (2015) définit les entreprises sociales comme des entités opérant dans l'intérêt public, visant à atteindre des objectifs socio-économiques spécifiques, au-delà de la simple maximisation des profits. Donc, la valeur sociale et l'utilité sociale sont des aspects essentiels des entreprises sociales, qui jouent un rôle moteur dans la transformation sociale en se concentrant principalement sur la résolution des problèmes sociaux (Park et Kim, 2020).

Park et Kim (2020) ont présenté un modèle économique intégrant des considérations sociales, proposant des solutions novatrices et durables pour relever les défis complexes auxquels la société est confrontée. Leur approche permet non seulement de répondre aux besoins sociaux non satisfaits, mais aussi de créer de la valeur ajoutée à long terme. En intégrant des objectifs socio-économiques spécifiques au-delà de la simple maximisation des profits, leur modèle favorise une gestion responsable et une contribution significative au bien-être communautaire. L'innovation sociale ouverte encourage les entreprises sociales à adopter une approche flexible et collaborative, leur permettant non seulement de survivre à la crise, mais aussi de prospérer en période d'incertitude (Yagoubi et Tremblay, 2017).

Ainsi, en intégrant des principes d'innovation sociale ouverte, les entreprises sociales renforcent leur résilience organisationnelle en cultivant une capacité d'adaptation proactive. Elles sont ainsi mieux équipées pour naviguer à travers les perturbations économiques et sociales, tout en continuant à créer un impact positif et à répondre aux besoins critiques de la société.

En adoptant l'innovation sociale, les entreprises sociales améliorent leur capacité à innover lors de périodes de crise, en mobilisant de manière collaborative les ressources pour transformer les défis en opportunités (Horgan et Dimitrijević, 2018).

En transformant des défis en opportunités grâce à l'innovation sociale, les entreprises sociales renforcent leur résilience organisationnelle. Elles deviennent plus aptes à naviguer dans un

environnement en mutation rapide, tout en continuant à fournir des services essentiels et à créer un impact positif durable dans leur communauté et au-delà.

4. RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE ET ENTREPRISES SOCIALES : STRATÉGIES POUR UN IMPACT DURABLE

Dans les économies émergentes, les entreprises sociales jouent un rôle crucial dans le développement durable grâce à leur capacité à répondre à des besoins sociaux non satisfaits par des moyens innovants de génération de revenus (Lyne, 2017). Malgré l'importance des entreprises sociales, l'influence de leur résilience sur leur durabilité est peu explorée (Harrison et Kipkorir, 2022).

Alors, pour que les entreprises sociales améliorent leur résilience globale et leur performance, les entrepreneurs sociaux doivent d'abord se concentrer sur l'amélioration de leurs compétences et connaissances en gestion d'entreprise sociale. Cela permettra à l'entreprise de construire une forte présence sur le marché en créant un modèle économique durable (Rajah et al., 2022).

Donc, pour renforcer la résilience et la performance des entreprises sociales, celles-ci doivent prioriser le développement des compétences et connaissances en gestion de ces entreprises. Cela favorisera la création d'un modèle économique durable et une présence robuste sur le marché.

Bien que le concept ait été développé par des entreprises traditionnelles, la résilience organisationnelle est une approche précieuse pour examiner la survie des entreprises sociales dans des conditions de marché difficiles (Rajah et al., 2022).

L'étude menée par Rajah et al. (2022), confirme qu'une entreprise sociale qui peine à survivre, doit essentiellement promouvoir des stratégies de relance prioritaires afin de construire une résilience et un modèle économique durable. Ces mesures permettront à l'entreprise de mieux faire face aux crises dans le cas des organisations à but non lucratif, les entreprises ont tendance à ignorer ou à se montrer financièrement indifférentes, ne parvenant pas à donner la priorité à la nécessité de renforcer leur résilience (Cheah et al., 2019).

Cependant, l'expérience d'étude de Harrison et Kipkorir (2022) sur les entreprises sociales a démontré que la connaissance en matière de la résilience des entreprises sociales face à la crise et les éléments qui y contribuent est limitée. Ils ont ajouté que l'impact de la résilience organisationnelle sur la durabilité des entreprises sociales en période de crise, comme celle de la Covid-19, n'a pas été exploré.

Également, comme mesures à prendre en exergue : les entreprises sociales doivent adopter pleinement les technologies numériques afin de tirer parti du travail à distance et de profiter des réunions et conférences virtuelles dans leurs opérations.

En considérant le modèle coopératif comme un réseau dynamique d'entreprises sociales, la notion de résilience reste alignée avec celle des entreprises classiques, où l'efficacité économique demeure un objectif fondamental. Pour la coopérative, cela se traduit par un engagement constant à optimiser l'utilisation des ressources et à maximiser les performances économiques.

Cependant, cette recherche de rentabilité ne se fait pas au détriment des valeurs coopératives; elle est intrinsèquement liée à la satisfaction des besoins de ses membres et au service de la communauté. Ainsi, la résilience coopérative repose sur la capacité à concilier performance économique et mission sociale, assurant la pérennité de l'organisation dans un contexte en perpétuelle évolution.

Dans cette perspective Yacoubi et Tourabi (2020, p. 561) indique que la résilience coopérative : « signifie non seulement de réduire la taille et la fréquence des crises (*anticipation*), mais aussi d'améliorer la capacité et la rapidité de l'organisation à gérer efficacement les crises (*capacité de résistance*) ». Cela implique une approche holistique qui combine la préparation stratégique et la robustesse opérationnelle, permettant ainsi à l'organisation non seulement de résister aux perturbations, mais aussi de s'adapter et de se renforcer face aux défis.

Il est également crucial de souligner que la véritable force du mouvement coopératif réside dans son capital humain, plaçant l'humain au-dessus du capital financier (Lacroix et Slitine, 2019). Le rôle des membres coopérateurs est fondamental, non seulement pour naviguer à travers les crises, mais aussi pour saisir de nouvelles opportunités d'adaptation et d'innovation. Leur engagement et leur participation active sont les moteurs qui permettent à la coopérative de s'adapter aux défis émergents, de rester résiliente et de prospérer, tout en restant fidèle à ses valeurs et à sa mission sociale.

En se basant sur ces fondements théoriques, il apparaît que la résilience organisationnelle des organisations est cruciale pour surmonter les difficultés et assurer la durabilité sur le marché. Son intégration dans les entreprises sociales est essentielle pour faire face aux perturbations imprévues, soulignant ainsi son rôle dans leur adaptation et leur capacité à persévérer sur le marché.

5. L'INNOVATION SOCIALE ET LA DIGITALISATION : SYNERGIES POUR UNE TRANSFORMATION DURABLE

Parfois, la digitalisation et l'innovation sociale sont même perçues comme des alternatives l'une à l'autre (Rhouiri et al., 2024). C'est pourquoi un nouveau concept combinant ces deux approches a émergé : une innovation sociale digitale. Il désigne l'utilisation des technologies numériques pour développer et mettre en œuvre des solutions novatrices visant à résoudre des problèmes sociaux.

L'innovation sociale digitale combine les avancées technologiques avec des approches centrées sur l'humain pour améliorer le bien-être, l'inclusion et l'équité au sein des communautés. Ce concept intègre des outils numériques pour créer des modèles, produits et services qui répondent efficacement aux défis sociétaux contemporains.

Dans ce contexte, dans une entreprise sociale, toute initiative de digitalisation doit nécessairement prendre en compte à la fois des aspects sociaux et économiques. L'utilisation de la technologie à des fins sociales vise à résoudre des problèmes sociaux (Hwang, 2017 ; cité par Weertz et al., 2024) et soutient le développement stratégique en vue d'accroître l'impact de la mission sociale (Sanusi et al., 2022 ; cité par Weertz et al., 2024).

Ces dernières années, les innovations digitales ont bouleversé tous les aspects des modèles économiques contemporains, les perturbant, les transformant, et les remplaçant régulièrement par de nouveaux modèles (Qureshi et al., 2021).

Pour cette raison, l'innovation sociale digitale adopte une approche distincte. Elle met l'accent sur l'utilisation des technologies numériques pour relever les défis sociaux et promouvoir des modèles alternatifs, redistribuant ainsi le pouvoir entre les individus (Mulgan, 2006).

Souvent, l'innovation numérique met davantage l'accent sur l'innovation sociale que sur les avancées technologiques, en recherchant des solutions novatrices, efficaces et durables aux défis sociétaux urgents, tels que ceux définis dans les objectifs de développement durable (Qureshi et al., 2021)

En gros, l'innovation sociale digitale consiste à utiliser les technologies numériques pour développer et mettre en œuvre des produits, services, processus et modèles commerciaux novateurs. Ces initiatives visent à améliorer le bien-être et l'action des groupes socialement défavorisés ou à résoudre des problèmes sociaux tels que la marginalité, les inégalités et l'exclusion sociale (Qureshi et al., 2017 ; Shalini et al., 2021).

6. LA DIGITALISATION ET LA RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE : RENFORCEMENT ET ADAPTATION DANS UN MONDE NUMÉRIQUE

Les crises telles que la pandémie du coronavirus ont stimulé l'intérêt des chercheurs pour la résilience, menant à la proposition de diverses solutions pour aider les entreprises à surmonter ses conséquences. Parmi les solutions les plus fréquemment mentionnées, on trouve la transformation digitale, qui se définit comme l'utilisation des technologies pour améliorer de manière radicale les performances des entreprises et créer de nouvelles opportunités commerciales grâce à l'exploitation des données et des technologies numériques (Westerman et al., 2011).

La transformation digitale renforce la résilience organisationnelle en période de crise (Corvello et al., 2022; He et al., 2022; Amghar et al., 2023). Elle s'est avérée être non seulement un atout, mais aussi une nécessité pour maintenir les opérations durant les confinements, lorsque les interactions physiques étaient limitées.

En outre, le digital est désormais perçu comme un pilier essentiel pour assurer la continuité des activités et garantir la pérennité des entreprises à long terme, bien après la fin des crises. Adopter et intégrer les technologies numériques ne se résume donc pas à une simple adaptation temporaire, mais constitue une stratégie indispensable pour la survie et la croissance future des organisations.

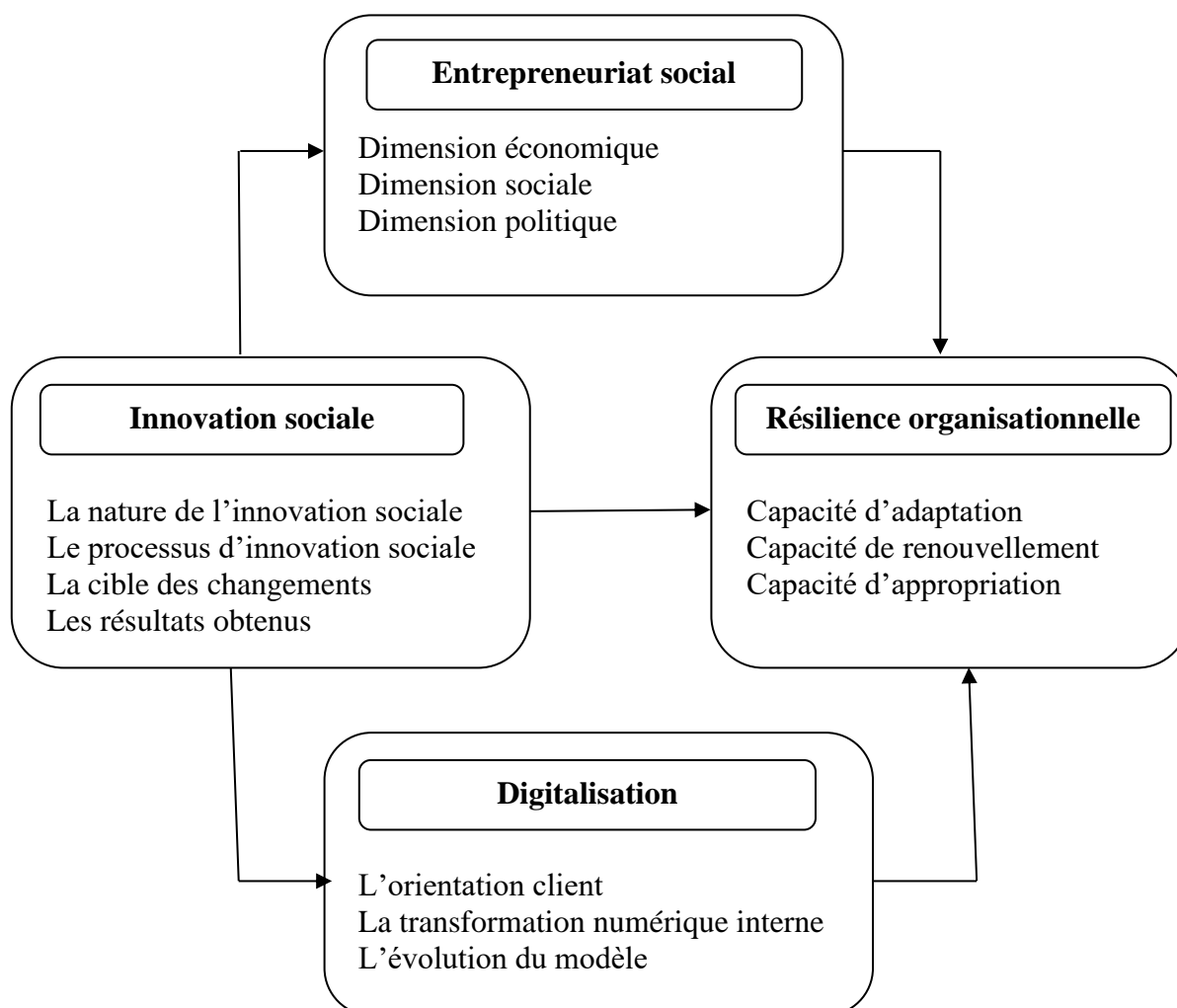
La transformation digitale permet à une organisation d'intégrer des ressources internes et externes grâce aux technologies de l'information, de la communication et de la connectivité, afin de réinventer sa vision, sa stratégie, sa structure organisationnelle, ses processus, ses capacités et même sa culture, pour mieux s'adapter à un monde numérique en constante évolution (Zhang et al., 2021).

Généralement, les périodes de crise intensifient l'intérêt pour la résilience, tout en mettant en lumière la transformation digitale comme une solution essentielle pour aider les entreprises à surmonter les crises. Cette transformation, qui utilise les technologies numériques pour améliorer les performances et créer de nouvelles opportunités, renforce la résilience organisationnelle en réinventant la vision, la stratégie, la structure, les processus et la culture des entreprises, tout en permettant leur adaptation à un monde numérique en constante évolution.

D'après les constats des soubassements théoriques liés à l'innovation sociale, à la résilience organisationnelle, à l'entrepreneuriat social et à la digitalisation, nous pouvons théoriquement affirmer que l'innovation sociale contribue directement à la résilience organisationnelle. En revanche, l'entrepreneuriat social et la digitalisation jouent un rôle de médiateurs entre l'innovation sociale et la résilience organisationnelle.

Le modèle hypothétique de recherche se présente ainsi :

Figure N°1 : Le modèle hypothétique de recherche



Source : Auteurs

CONCLUSION

Cet article a mis en lumière l'importance des concepts de résilience organisationnelle, d'innovation sociale, d'entrepreneuriat social, et de digitalisation dans un contexte où les organisations sont continuellement confrontées à des défis complexes et imprévisibles.

À travers une analyse théorique et une revue de la littérature, nous avons démontré comment ces concepts interagissent et se renforcent mutuellement, offrant ainsi aux organisations les outils nécessaires pour non seulement survivre, mais aussi prospérer dans un environnement en constante évolution.

La résilience organisationnelle apparaît comme une condition sine qua non pour les organisations modernes, leur permettant de résister aux chocs tout en saisissant les opportunités d'innovation. L'innovation sociale, quant à elle, fournit les réponses novatrices aux problèmes

sociaux persistants, souvent en collaboration étroite avec les entreprises sociales, qui jouent un rôle clé en tant que vecteurs de changement et d'impact durable. La digitalisation, en tant que catalyseur de ces dynamiques, amplifie la capacité des organisations à adapter leurs modèles opérationnels et à développer des solutions plus efficaces et inclusives.

En intégrant ces différentes dimensions, les organisations peuvent développer des stratégies robustes et durables, capables de répondre aux enjeux contemporains tout en créant de la valeur à long terme. Le modèle théorique proposé souligne la nécessité d'une approche intégrée, où chaque concept contribue à renforcer les autres, permettant ainsi aux organisations de naviguer avec succès dans un paysage complexe et en perpétuelle mutation.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons présenté une revue de littérature concernant les entreprises sociales et la résilience organisationnelle. Ensuite nous avons soulevé les différents liens de causalité qui existent entre les concepts pour répondre à la question de recherche.

Cependant, plusieurs perspectives et questions méritent d'être explorées davantage. Il serait pertinent de mener une étude empirique pour évaluer la validité des propositions formulées dans cette recherche. Cette étude nous permettra de confirmer ou de réfuter les différentes hypothèses avancées et d'approfondir notre compréhension des liens entre les entreprises sociales, l'innovation sociale et la résilience organisationnelle.

Les principales limites de cette recherche résident dans la dépendance à une revue de littérature qui, bien qu'exhaustive, ne peut capturer toutes les nuances des expériences pratiques des organisations. Une analyse approfondie des résultats viendra enrichir le débat académique et offrir des insights pratiques pour renforcer l'impact positif des entreprises sociales dans leur environnement.

Cette recherche ouvre la voie à des investigations futures qui pourront non seulement tester les modèles théoriques proposés, mais aussi offrir des recommandations concrètes pour les organisations cherchant à intégrer efficacement la résilience, l'innovation sociale, et la digitalisation dans leurs stratégies pour un impact durable et significatif.

BIBLIOGRAPHIE

1. Article de revue

Abdul Kadir, M. A. B., & Sarif, S. M. (2015). Social Enterprise Sustainability: An Exploratory Case of Selected Private Islamic Schools in Malaysia. *International Academic Research Journal of Social Science*, 1(2), 255-263.

Amghar, N. E, Mrhari, A., & Lahcen, D. A. (2023). La transformation digitale et la résilience des TPME en période de crises : Études de cas. *Alternatives Managériales Économiques*, 5(3), 38-401.

Austin, J., Stevenson, H., & Wei–Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), 1-22.

Boschee, J. (1995). Some nonprofits are not only thinking about the unthinkable, they're doing it—running a profit. In *Across the Board*, the Conference Board Magazine (Vol. 32, No. 3, pp. 20-25).

Bouchard, M. J. (2012). Social innovation, an analytical grid for understanding the social economy: the example of the Québec housing sector. *Service Business*, 6, 47-59.

Bounefla, A., Remache, N. E. H., & Maabout, M. Z. (2023). La digitalisation comme un levier du développement durable.

Browne, P. L. (2016). La montée de l'innovation sociale. *Quaderni*, 55-66.

Cardinal, L. B., & Hatfield, D. E. (2000). Internal knowledge generation: the research laboratory and innovative productivity in the pharmaceutical industry. *Journal of Engineering and Technology Management*, 17(3-4), 247-271.

Cavelius, F., Endenich, C., & Zicari, A. (2018). L'impact de la digitalisation sur le role du controleur de gestion. In *Transitions numériques et informations comptables*.

Cheah, J., Amran A. & Yahya, S. (2019a). Internal-oriented resources and social enterprises' performance: How can social enterprises help themselves before helping others? *Journal of Cleaner Production*, 211, 607-619.

Cooperrider, D. L., & Pasmore, W. A. (1991). Global social change: A new agenda for social science? *Human Relations*, 44(10), 1037-1055.

Corvello, V., Verteramo, S., Nocella, I., & Ammirato, S. (2022). Thrive during a crisis: The role of digital technologies in fostering antifragility in small and medium-sized enterprises. *Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing*.

Dandurand, L. (2005). Réflexion autour du concept d'innovation sociale, approche historique et comparative. *Revue française d'administration publique*, (3), 377-382.

Defourny, J. (2004). L'émergence du concept d'entreprise sociale. *Reflets et perspectives de la vie économique*, (3), 9-23.

Defourny, J., & Nyssens, M. (2006). Defining social enterprise. *Social enterprise: At the crossroads of market, public policies and civil society*, 7, 3-27.

- Defourny, J., & Nyssens, M. (2011). La percée de l'entrepreneuriat social : clarifications conceptuelles. *Juris Associations*, 436(avril).
- Dellalou, M. (2020). La digitalisation de la relation client en assurance : Conceptualisation d'une application mobile SAA App, Mémoire de fin d'études, institut de financement du développement du Maghreb Arabe, Tunisie, p.p.8-9.
- Dey, P. (2006). The rhetoric of social entrepreneurship: Paralogy and new language games in academic discourse. *Entrepreneurship as social change*, 121-144.
- Godin, B. (2012). Social Innovation: Utopias of Innovation from c. 1830 to the Present. *Project on the Intellectual History of Innovation Working Paper*, 11, 1-5.
- Gray, J., & Rumpe, B. (2015). Models for digitalization. *Software & Systems Modeling*, 14, 1319-1320.
- Hamel, G., & Valikangas, L. (2004). The quest for resilience. *icade. Revista de la Facultad de Derecho*, (62), 355-358.
- Harrison, J., & Kipkorir, M. (2022). The link between Organizational Resilience and the Sustainability of Community-based Social Enterprises: Evidence from the Covid-19 Pandemic in Kenya. *Journal of Economics, Management Sciences & Procurement*, 2(1), 27-37.
- He, Z., Huang, H., Choi, H., & Bilgihan, A. (2022). Building organizational resilience with digital transformation. *Journal of Service Management*.
- Horgan, D., & Dimitrijević, B. (2018). Social innovation systems for building resilient communities. *Urban Science*, 2(1), 13.
- Horne III, J. F. (1997). The coming age of organizational resilience. In *Business forum* (Vol. 22, No. 2/3, p. 24). California State University, Los Angeles, School of Business and Economics.
- Janssen, F., Bacq, S., & Brouard, F. (2012). L'entrepreneuriat social : Un thème pour la recherche passée, présente et future. *Revue internationale PME*, 25(3), 17-44.
- Kreiss, D., & Brennen, S. (2014). Digitalization and digitization. *Culture Digitally*, 8.
- Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, P. & Ahlemann, F. (2017). Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Business & information systems engineering*, 59, 301-308.
- Madni, A. M., & Jackson, S. (2009). Towards a conceptual framework for resilience engineering. *IEEE Systems Journal*, 3(2), 181-191.
- McManus, S., Seville, E., Vargo, J., & Brunson, D. (2008). Facilitated process for improving organizational resilience. *Natural hazards review*, 9(2), 81-90.

- Muzio, D., & Doh, J. (2021). Covid-19 and the future of management studies. Insights from leading scholars. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1371.
- Nafzaoui M.A., EL Adib M., (2020). « L'impact de la mise en place du digital dans un cabinet d'audit », *Revue internationale du chercheur*, Vol°1, n°3, 66-90.
- Nicholls, A. (2008), *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, Oxford, Oxford University Press, 504 p.
- Park, J. H., & Kim, C. Y. (2020). Social enterprises, job creation, and social open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 120.
- Parth, S., Manoharan, B., Parthiban, R., Qureshi, I., Bhatt, B., & Rakshit, K. (2021). Digital technology-enabled transformative consumer responsabilisation: A case study. *European Journal of Marketing*, 55(9), 2538-2565.
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International journal of information systems and project management*, 5(1), 63-77.
- Qureshi, I., Pan, S. L., & Zheng, Y. (2017). Call for papers: digital social innovation. *Information Systems Journal*, 1-8.
- Qureshi, I., Pan, S. L., & Zheng, Y. (2021). Digital social innovation: An overview and research framework. *Information Systems Journal*, 31(5).
- Rajah, N., Amran, A., & Cheah, J. (2022). Determinants that Enhance Resilience and Performance of Social Enterprises in Malaysia: A Conceptual Framework. *Journal of Governance and Integrity*, 5(3), 297-307.
- Rhouiri, M., Meyabe, M. H., Benchekroun, B. A., & Marghich, A. (2024). Innovation sociale ouverte à l'ère digitale : Vers une approche inclusive et résiliente. *Alternatives Managériales Économiques*, 6(2), 374-391.
- Richez-Battesti, N., Petrella, F., Vallade, D. (2012), L'innovation sociale : une notion aux usages pluriels ? Quels enjeux et défis pour l'analyse ? *Innovations*, 38(2), 15-36.
- Teneau, G., & Koninckx, G. (2010). La résilience organisationnelle : rebondir face aux turbulences. 45e congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française, 364-369.
- Weertz, L., Lisein, O., & Pichault, F. (2024). Construction de projets de digitalisation en entreprise sociale : Etudes de cas au travers de la théorie de l'acteur-réseau dans le cadre d'une recherche-action. In 29e Conférence de l'Association Information et Management-2024.

Westerman, G., Calmédjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations. MIT Center for digital business and capgemini consulting, (1-68).

Yacoubi, L., & Tourabi, A. (2020). La relation : Innovation et résilience des coopératives, élaboration d'un modèle conceptuel. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, 4(2), 553-576.

Yagoubi, A., & Tremblay, D. G. (2017). Mondes créatifs incertains : défis de trajectoires, projets et stratégies. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (57).

Zhang, J., Long, J., & Von Schaewen, A. M. E. (2021). How does digital transformation improve organizational resilience? —findings from PLS-SEM and fsQCA. *Sustainability*, 13(20), 11487.

2. Ouvrages

Banks, J.A. (1972). *The Sociology of Social Movements*. London : MacMillan.

Lacroix, G., & Slitine, R. (2019). *L'économie sociale et solidaire (2e éd. Mise à jour)*. Que sais-je ?

Mulgan, G. (2006). *The process of social innovation*.

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2011). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty (Vol. 8)*. John Wiley & Sons.

3. Rapports

Cloutier, J. (2003). *Qu'est-ce que l'innovation sociale ? (Pp. 1-46)*. Montréal: Crises.

Lévesque, B. (2007). *Économie plurielle et développement territorial dans la perspective du développement durable : quelques éléments théoriques de sociologie économique et de socio-économie*. Centre de recherche sur les innovation sociales (CRISES).

OECD, S. (2015). *How good is your job? Measuring and assessing job quality*.

4. Thèse

Lyne, I. (2017). *Social enterprise and community development: Theory into practice in two Cambodian villages*. Western Sydney University (Australia).