

Facteurs explicatifs de la résilience organisationnelle en contexte de crise : Une lecture théorique intégrative appuyée par une analyse bibliométrique

Explanatory Factors of Organizational Resilience in a Crisis Context: An Integrative Theoretical Perspective Supported by a Bibliometric Analysis

CHEGGAG Meryem

Doctorante

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Hassan II, Casablanca, Maroc

Laboratoire de Recherche Prospective en Finance et Gestion (L.R.P.F.G)

MOKHLIS Chams Eddoha

Enseignante chercheure

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Hassan II, Casablanca, Maroc

Laboratoire de Recherche Prospective en Finance et Gestion (L.R.P.F.G)

Date de soumission : 31/12/2026

Date d'acceptation : 03/02/2026

Pour citer cet article :

CHEGGAG. M. & MOKHLIS. C.E. (2026) « Facteurs explicatifs de la résilience organisationnelle en contexte de crise : Une lecture théorique intégrative appuyée par une analyse bibliométrique », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 2 » pp : 447- 466.

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

Attribution License 4.0 International License



Résumé

La résilience organisationnelle s'est imposée comme un concept central en sciences de gestion pour analyser la capacité des organisations à faire face à des environnements de plus en plus incertains et turbulents. Malgré une littérature abondante, les travaux existants demeurent fragmentés et tendent parfois à confondre la crise, en tant qu'événement exogène, avec les facteurs organisationnels permettant d'y répondre. Cet article vise à proposer une lecture théorique intégrative des facteurs explicatifs de la résilience organisationnelle en contexte de crise. L'étude repose sur une revue théorique structurée, appuyée par une analyse bibliométrique réalisée à partir de la base de données Web of Science. Les outils de cartographie bibliométrique, notamment VOSviewer, sont mobilisés comme supports à la structuration et à la visualisation de la littérature existante. Les résultats mettent en évidence le caractère multidimensionnel et processuel de la résilience organisationnelle, fondée sur l'articulation de capacités d'anticipation, de réponse et d'adaptation. Ces capacités reposent sur des facteurs humains, organisationnels, stratégiques, technologiques et relationnels. L'article contribue ainsi à clarifier les fondements conceptuels de la résilience organisationnelle et à proposer un cadre théorique intégratif pour les recherches futures.

Mots clés : Résilience organisationnelle ; Crise ; Capacités organisationnelles ; Approche théorique intégrative ; Analyse bibliométrique.

Abstract

Organizational resilience has emerged as a central concept in management research to understand how organizations cope with increasingly uncertain and turbulent environments. Despite a growing body of literature, existing studies remain fragmented, often conflating crisis events with the organizational factors that enable resilience. This article aims to provide an integrative theoretical understanding of the explanatory factors of organizational resilience in a crisis context. Drawing on a structured theoretical review supported by a bibliometric analysis based on the Web of Science database, this study maps the intellectual foundations, key concepts, and dominant research streams in the field of organizational resilience. Bibliometric techniques, including keyword co-occurrence and author co-citation analysis using VOSviewer, are employed as complementary tools to structure and visualize the literature. The findings highlight that organizational resilience is a multidimensional and processual phenomenon grounded in the articulation of anticipation, response, and adaptation capabilities. These capabilities are underpinned by human, organizational, strategic, technological, and relational factors. By synthesizing diverse theoretical perspectives, this article contributes to clarifying the conceptual foundations of organizational resilience and offers a coherent framework for future theoretical and empirical research in crisis contexts.

Keywords: Organizational resilience; Crisis context; Organizational capabilities; Integrative theoretical approach; Bibliometric analysis.

Introduction

Les environnements organisationnels contemporains sont marqués par une intensification des perturbations, caractérisées par leur imprévisibilité, leur complexité et leur portée systémique. Dans ce contexte, la notion de résilience organisationnelle s'est imposée comme un concept central en sciences de gestion pour analyser la capacité des organisations à faire face aux situations de crise, à maintenir leurs activités essentielles et à s'adapter durablement. Initialement mobilisée dans les sciences écologiques (Holling, 1973), la résilience a progressivement été transposée au champ organisationnel afin de mieux comprendre les mécanismes par lesquels les organisations absorbent les chocs, réagissent aux perturbations et se transforment.

Au fil des deux dernières décennies, la littérature sur la résilience organisationnelle s'est considérablement développée, mobilisant des approches théoriques variées issues notamment du management stratégique, du comportement organisationnel, de l'apprentissage organisationnel et de la gestion des crises. Cette diversité témoigne de la richesse du concept, mais contribue également à une dispersion des cadres d'analyse et des facteurs explicatifs mobilisés (Teece et al., 1997 ; Weick, 1995 ; Argyris & Schon, 1978 ; Mitroff, 2005).

Ainsi, malgré l'abondance des travaux consacrés à la résilience organisationnelle, la littérature demeure marquée par une fragmentation conceptuelle et par des ambiguïtés persistantes quant à l'identification des facteurs explicatifs de la résilience en période de crise. En particulier, certaines approches tendent à confondre la crise, en tant qu'événement exogène ou perturbation environnementale, avec les capacités organisationnelles permettant d'y faire face. Or, considérer la crise comme un facteur explicatif de la résilience pose un problème conceptuel majeur, dans la mesure où la résilience ne peut être comprise indépendamment des mécanismes humains, organisationnels et stratégiques mobilisés pour répondre à cette crise (Duchek, 2020 ; T. A. Williams et al., 2017). Des travaux récents soulignent d'ailleurs que la résilience organisationnelle doit être appréhendée comme une capacité processuelle, révélée et activée en situation de crise, plutôt que comme une propriété directement imputable à la nature ou à l'intensité des perturbations elles-mêmes (Hillmann & Guenther, 2021).

Par ailleurs, si de nombreux travaux identifient des facteurs spécifiques de la résilience organisationnelle, ceux-ci sont souvent analysés de manière isolée, sans être intégrés dans une lecture globale et processuelle. Cette approche fragmentée limite la compréhension de la résilience organisationnelle comme un phénomène dynamique, construit dans le temps et reposant sur l'articulation de capacités d'anticipation, de réponse et d'adaptation.

Dès lors, se pose la question centrale suivante :

Quels sont les facteurs explicatifs de la résilience organisationnelle en période de crise, et comment peuvent-ils être structurés et analysés de manière intégrative, sans réduire la résilience à une simple réaction aux perturbations ?

Pour répondre à cette problématique, cet article adopte une approche théorique intégrative, appuyée par une analyse bibliométrique exploratoire. La première partie présente les principales définitions et les fondements théoriques de la résilience organisationnelle. La deuxième partie expose la méthodologie retenue. La troisième partie est consacrée à la présentation des résultats issus de l'analyse bibliométrique. La quatrième partie discute ces résultats à la lumière des principaux cadres théoriques mobilisés. Enfin, la conclusion synthétise les apports de la recherche, en souligne les limites et propose des pistes de recherche futures.

1. La résilience organisationnelle : définitions et fondements théoriques

1.1. Définitions de la résilience organisationnelle

La résilience organisationnelle est un concept central dans l'analyse des organisations évoluant dans des environnements caractérisés par l'incertitude, la turbulence et les crises. Elle est généralement définie comme la capacité d'une organisation à anticiper, absorber, réagir et s'adapter face à des perturbations majeures tout en maintenant ses fonctions essentielles (Duchek, 2020 ; Lengnick-Hall et al., 2011).

Plusieurs auteurs soulignent que la résilience organisationnelle ne se limite pas à un simple retour à l'état initial après une crise, mais inclut également des capacités d'apprentissage, de transformation et de renouvellement organisationnel (Holling, 1973 ; Vogus & Sutcliffe, 2007). Elle s'inscrit ainsi dans une logique dynamique, où les organisations développent des mécanismes leur permettant non seulement de survivre aux chocs, mais aussi d'en tirer des opportunités d'amélioration.

Dans cette perspective, la résilience organisationnelle est appréhendée comme un processus évolutif, construit dans le temps, reposant sur l'interaction entre les individus, les structures, les ressources et l'environnement externe (Williams et al., 2017 ; Hillmann & Guenther, 2021).

1.2. Principales approches théoriques de la résilience organisationnelle

L'étude de la résilience organisationnelle mobilise un ensemble de cadres théoriques complémentaires, permettant de saisir la complexité des mécanismes sous-jacents à la capacité des organisations à faire face aux crises.

- La théorie de la résilience organisationnelle considère la résilience comme un processus articulé autour des capacités d'anticipation, de réponse et d'adaptation (Duchek, 2020).

Cette approche met en évidence l'importance de la préparation organisationnelle, de la flexibilité des structures et de la coordination des acteurs pour faire face aux perturbations.

- La théorie des capacités dynamiques propose une lecture stratégique de la résilience organisationnelle en soulignant que la capacité à intégrer, reconfigurer et renouveler les ressources est essentielle dans des environnements instables (Teece et al., 1997 ; Teece, 2007). Dans cette perspective, la résilience repose sur la capacité des organisations à ajuster continuellement leurs compétences face aux changements rapides.
- La théorie de l'apprentissage organisationnel met l'accent sur la capitalisation des expériences passées et l'intégration des connaissances issues des crises comme leviers de résilience (Argyris & Schon, 1978 ; Senge, 1990). L'apprentissage permet aux organisations d'améliorer leurs routines, leurs processus décisionnels et leur capacité d'adaptation à long terme.
- La théorie de la gestion des crises souligne l'importance de la planification, de la prévention et de la réponse proactive pour limiter l'impact des événements perturbateurs (Mitroff, 2005 ; Pearson & Clair, 1998). Cette approche considère la résilience comme le résultat d'une capacité organisationnelle à anticiper les risques et à coordonner efficacement les actions en situation de crise.
- Les travaux issus de la théorie de l'innovation et de la digitalisation mettent en évidence le rôle de l'innovation, de l'ouverture organisationnelle et de l'adoption des technologies dans le renforcement de l'agilité et de l'adaptabilité organisationnelle (Chesbrough, 2003 ; Vial, 2019). Ces dimensions contribuent à la résilience en facilitant la rapidité de réaction et la flexibilité des processus.
- La théorie du leadership adaptatif souligne le rôle central des leaders dans la mobilisation des équipes, la gestion des tensions et l'orientation collective en période d'incertitude (Heifetz et al., 2009). Le leadership apparaît ainsi comme un facteur clé dans la construction et le maintien de la résilience organisationnelle.
- Enfin, la théorie des ressources et compétences (RBV) et la théorie de la contingence complètent cette analyse en affirmant que la résilience dépend à la fois des ressources internes disponibles et de leur adéquation avec le contexte environnemental (Barney, 1991 ; Donaldson, 2001). La résilience organisationnelle résulte ainsi d'un ajustement continu entre capacités internes et contraintes externes.

Dans leur ensemble, ces approches théoriques convergent vers une vision multidimensionnelle et dynamique de la résilience organisationnelle (Tableau 1). Elles montrent que celle-ci repose sur l'articulation de facteurs humains, organisationnels, stratégiques et technologiques, fournissant ainsi un cadre théorique solide pour analyser les facteurs explicatifs de la résilience organisationnelle.

Tableau N°1 : Synthèse des fondements théoriques de la résilience organisationnelle

Approche théorique	Auteurs clés	Concepts centraux
Théorie de la résilience organisationnelle	Duchek (2020)	Anticipation, réponse, adaptation
Théorie des capacités dynamiques	Teece et al. (1997) ; Teece (2007)	Reconfiguration, intégration, renouvellement des ressources
Théorie de l'apprentissage organisationnel	Argyris & Schon (1978) ; Senge (1990)	Apprentissage, mémoire organisationnelle, amélioration continue
Théorie de la gestion des crises	Mitroff (2005)	Prévention, préparation, réponse, coordination
Théorie de l'innovation et de la digitalisation	Chesbrough (2003) ; Vial (2019)	Innovation ouverte, technologies, agilité
Théorie du leadership adaptatif	Heifetz et al. (2009)	Mobilisation, adaptation collective, gestion des tensions
Théorie des ressources et compétences (RBV)	Barney (1991)	Ressources stratégiques, compétences, avantage concurrentiel
Théorie de la contingence	Donaldson (2001)	Ajustement stratégie–environnement

Source : Synthèse des auteurs

2. Méthodologie

2.1. Nature et démarche de la recherche

Cet article adopte une démarche de revue théorique structurée, visant à analyser et synthétiser la littérature scientifique relative à la résilience organisationnelle. Contrairement aux études empiriques, l'objectif n'est pas de tester des hypothèses ou de proposer un modèle causal, mais de clarifier les fondements théoriques et d'identifier les principaux facteurs explicatifs de la résilience organisationnelle à partir des travaux existants.

Afin de renforcer la rigueur et la transparence de cette démarche, la revue théorique est appuyée par une analyse bibliométrique, mobilisée comme outil de structuration et de cartographie de la littérature, et non comme une fin en soi. Cette approche combinée permet d'articuler une lecture qualitative des cadres théoriques avec une analyse quantitative descriptive des publications scientifiques (Zupic & Čater, 2015).

2.2. Source de données et stratégie de collecte

La base de données Web of Science Core Collection a été retenue comme source principale de données bibliographiques, en raison de sa reconnaissance académique et de la qualité des revues qu'elle indexe. La recherche a été effectuée à partir de mots-clés liés à la résilience organisationnelle, notamment “*organizational resilience*”, “*enterprise resilience*” et “*corporate resilience*”, appliqués aux titres, résumés et mots-clés des publications.

Les critères de sélection retenus sont les suivants :

- Articles scientifiques publiés dans des revues à comité de lecture ;
- Publications en langue anglaise ;
- Absence de restriction sectorielle afin de conserver une portée théorique générale.

Les notices bibliographiques complètes (titres, auteurs, mots-clés, résumés et références citées) ont été exportées dans un format compatible avec les outils de cartographie bibliométrique.

Ainsi, la collecte des données bibliographiques a porté sur les articles publiés sur la période 2000–2025, afin de couvrir l'ensemble du développement de la littérature sur la résilience organisationnelle, depuis ses premières conceptualisations dans les sciences de gestion jusqu'aux contributions les plus récentes. Ce choix temporel permet d'intégrer à la fois les travaux fondateurs et les recherches contemporaines, marquées par une intensification des publications dans des contextes de crises multiples.

2.3. Techniques d'analyse

L'analyse des données s'est déroulée en deux étapes complémentaires. En effet, dans un premier temps, une analyse descriptive du corpus a été réalisée afin d'examiner l'évolution temporelle des publications et leur répartition par catégories disciplinaires. Cette étape vise à fournir une vue d'ensemble du champ de recherche et à situer la résilience organisationnelle dans le paysage scientifique. Ainsi, dans un second temps, une cartographie bibliométrique a été menée à l'aide du logiciel VOSviewer, largement utilisé dans les études de cartographie scientifique (Van Eck & Waltman, 2010). Deux types d'analyses ont été réalisés :

- Une analyse de co-occurrence des mots-clés, permettant d'identifier les thématiques dominantes et les axes de recherche ;
- Une analyse de co-citation des auteurs, visant à mettre en évidence les principaux courants théoriques et les fondements intellectuels du champ.

Les paramètres de seuil ont été définis de manière à assurer un équilibre entre lisibilité des cartes et représentativité du corpus. Les résultats issus de ces analyses sont présentés de manière descriptive dans la section suivante.

2.4. Positionnement méthodologique de l'étude

Il convient de souligner que l'utilisation des outils bibliométriques dans cet article s'inscrit dans une logique de soutien à l'analyse théorique. Les résultats de VOSviewer sont mobilisés pour organiser, visualiser et structurer la littérature existante, sans prétendre à une exhaustivité statistique ni à une modélisation empirique.

Ainsi, la méthodologie adoptée permet d'assurer une lecture intégrative et rigoureuse de la littérature sur la résilience organisationnelle, tout en maintenant un positionnement clairement théorique.

3. Résultats de l'étude

La présente section expose exclusivement les résultats issus de l'analyse descriptive du corpus et de la cartographie bibliométrique réalisée à l'aide de VOSviewer.

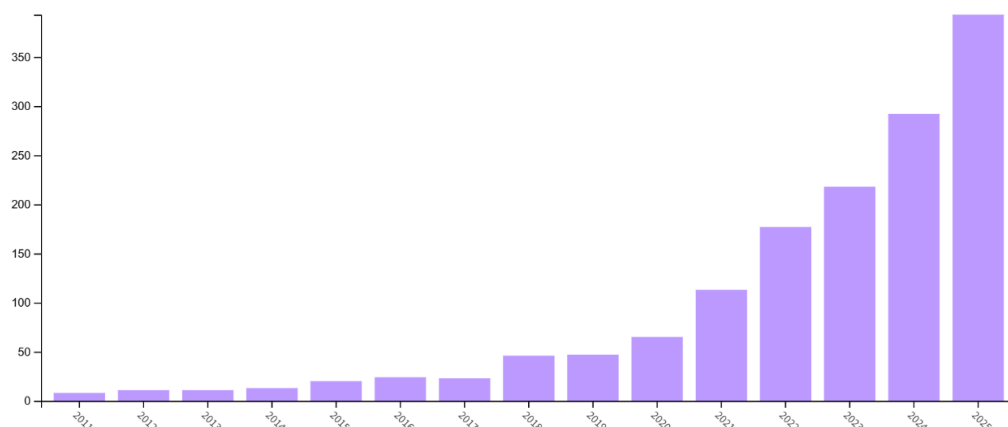
3.1. Analyse descriptive du corpus

Afin de compléter l'analyse bibliométrique, une analyse de la distribution temporelle des publications et des catégories disciplinaires Web of Science a été réalisée.

3.1.1. Évolution des publications par année

La Figure N°1 présente l'évolution annuelle des publications sur la résilience organisationnelle indexées dans Web of Science. Les résultats montrent une augmentation progressive mais modérée des publications jusqu'en 2017, suivie d'une accélération marquée à partir de 2018, et particulièrement après 2020.

Figure N°1. Évolution du nombre de publications scientifiques sur la résilience organisationnelle (2011–2025)



Source: Web of Science Core Collection.

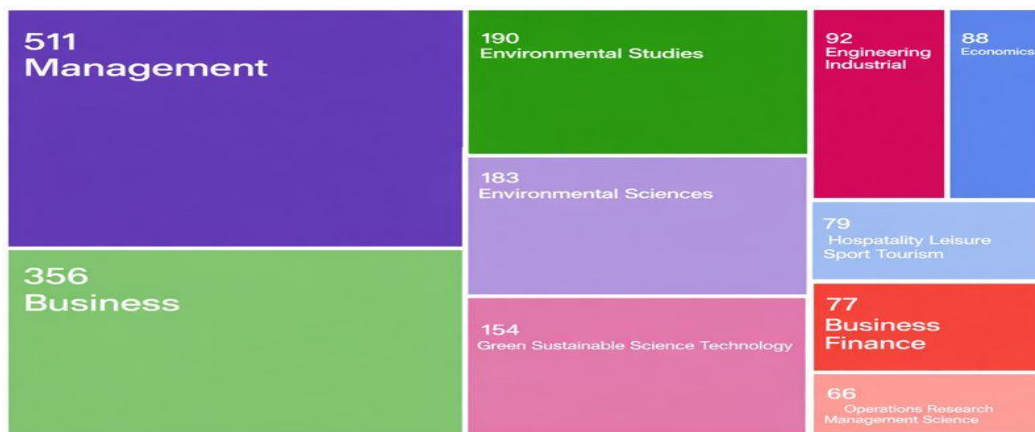
Cette croissance significative coïncide avec la multiplication des crises globales (sanitaires, économiques, environnementales), soulignant l'intérêt croissant de la communauté scientifique pour la résilience organisationnelle. La tendance observée confirme que la résilience

organisationnelle est devenue un champ de recherche mature et en forte expansion, notamment au cours des dernières années.

3.1.2. Répartition par catégories Web of Science

La Figure N°2 illustre la répartition des publications selon les catégories disciplinaires de Web of Science. Les résultats indiquent une dominance nette des domaines du management et du business, suivis par les études environnementales et les sciences de l'environnement.

Figure N°2. Répartition des publications par domaines disciplinaires (2000–2025)



Source : Web of Science Core Collection, analyse des auteurs.

Cette distribution met en évidence le caractère fondamentalement managérial et organisationnel du concept de résilience, tout en soulignant son ancrage interdisciplinaire, notamment avec :

- L'ingénierie industrielle,
- L'économie,
- La finance,
- La recherche opérationnelle,
- Et les sciences de la durabilité.

L'intégration de ces différentes disciplines confirme que la résilience organisationnelle est abordée à la fois comme un enjeu stratégique, opérationnel, environnemental et économique, renforçant la pertinence d'une approche théorique intégrative des facteurs explicatifs de la résilience organisationnelle.

3.2. Cartographie des mots-clés relatifs à la résilience organisationnelle

Cette sous-section présente les résultats de la cartographie des mots-clés relatifs à la résilience organisationnelle, réalisée à partir des publications indexées dans Web of Science.

3.2.1. Carte de co-occurrence des mots-clés

La carte (Figure N°3) montre les relations entre les concepts les plus fréquents dans la littérature. Chaque nœud représente un mot-clé, dont la taille est proportionnelle à sa fréquence

❖ **Gestion de crise et leadership entrepreneurial (Bleu clair / Cyan)**

- Mots-clés principaux : crisis, pandemic, multilevel, mediating role, entrepreneurship.
- Il souligne l'attention portée à la gestion de crise, au leadership et à l'entrepreneuriat comme catalyseurs de la résilience.

❖ **Facteurs humains et psychologiques (Jaune)**

- Mots-clés principaux : trust, self-efficacy, stress, sensemaking, positive emotions.
- Ce cluster indique que les dimensions psychologiques et humaines, telles que la confiance, la motivation et la perception du stress, sont cruciales pour la résilience organisationnelle.

❖ **Réseaux et infrastructure (Violet / bleu foncé)**

- Mots-clés principaux : safety, networks, complex, infrastructure, critical infrastructure.
- Ce groupe met en évidence l'importance des réseaux organisationnels, des infrastructures critiques et des systèmes complexes pour soutenir la résilience.

Ainsi, l'analyse bibliométrique montre que la recherche sur la résilience organisationnelle est multidimensionnelle, intégrant :

- Les facteurs organisationnels et stratégiques
- Les capacités dynamiques et l'innovation
- Les dimensions humaines et psychologiques
- Les réseaux et l'infrastructure
- La gestion de crise et le leadership

Les relations entre ces clusters indiquent une forte interaction entre les facteurs internes, humains et environnementaux, confirmant que la résilience organisationnelle est un concept interconnecté et systémique.

3.3. Réseau de co-citation des auteurs

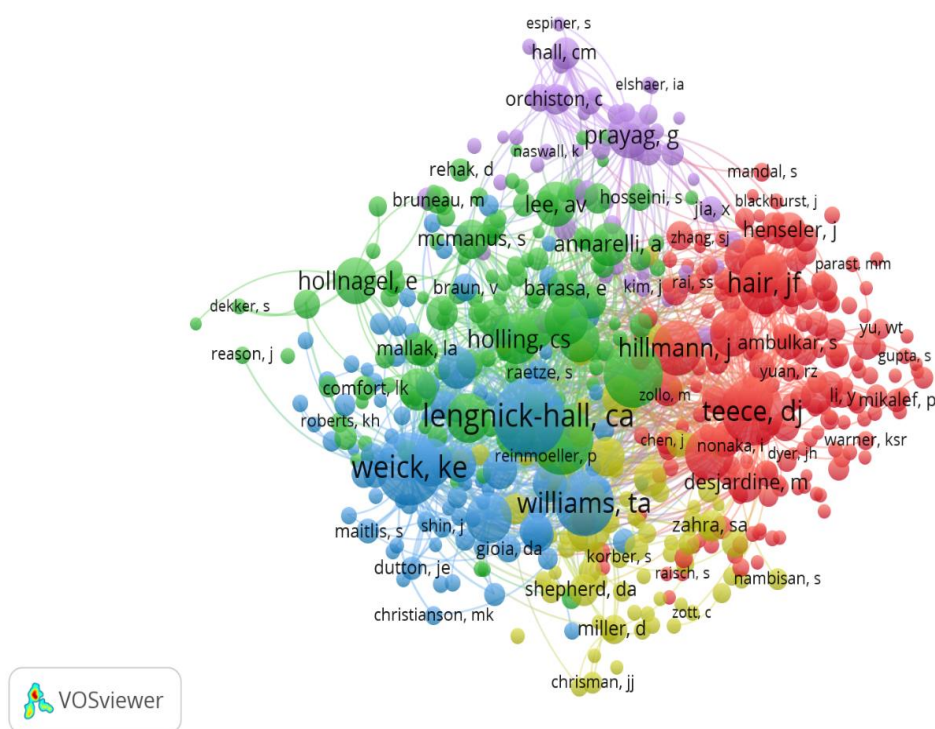
3.3.1. Analyse de co-citation

Afin de compléter l'analyse des mots-clés, un réseau de co-citation des auteurs a été construit à l'aide de VOSviewer à partir des références citées dans les articles indexés dans Web of Science. L'analyse de co-citation permet d'identifier les fondements intellectuels du champ de

la résilience organisationnelle en mettant en évidence les auteurs les plus influents et les courants théoriques structurants.

La Figure N°4 présente le réseau de co-citation des auteurs. Dans cette carte, chaque nœud représente un auteur, la taille du nœud reflète son importance dans la littérature (nombre de co-citations), tandis que les liens indiquent la fréquence avec laquelle deux auteurs sont cités conjointement. Les couleurs correspondent à des clusters théoriques distincts.

Figure N°4. Réseau de co-citation des auteurs dans la littérature sur la résilience organisationnelle



Source : Web of Science Core Collection, traitement et visualisation avec VOSviewer.

3.3.2. Interprétation des clusters de co-citation

L'analyse met en évidence plusieurs clusters majeurs, traduisant la structuration intellectuelle du champ de la résilience organisationnelle.

– Cluster 1 – Sensemaking, fiabilité organisationnelle et crise (Bleu)

Ce cluster est centré autour d'auteurs majeurs tels que Weick, Lengnick-Hall et Williams. Il regroupe des travaux fondateurs abordant la résilience sous l'angle du sensemaking, de la fiabilité organisationnelle et de la gestion des crises. Cette perspective met l'accent sur les processus cognitifs, l'apprentissage organisationnel et la capacité des organisations à interpréter et répondre aux événements perturbateurs.

– **Cluster 2 – Capacités dynamiques et management stratégique (Vert)**

Ce cluster rassemble des auteurs tels que Holling, Hillmann, Annarelli et Barasa. Il s'inscrit dans une approche stratégique de la résilience organisationnelle, mobilisant les théories des capacités dynamiques, de l'adaptation et de la reconfiguration des ressources. La résilience y est conceptualisée comme une capacité organisationnelle construite sur le long terme.

– **Cluster 3 – Innovation, connaissances et ambidextrie (Rouge)**

Le cluster rouge est dominé par des auteurs comme Teece, Nonaka, Henseler et Hair. Il met en évidence le rôle central de l'innovation, de la gestion des connaissances et de l'ambidextrie organisationnelle dans le développement de la résilience. Cette approche souligne l'importance de la création, du transfert et de l'exploitation des connaissances pour faire face à l'incertitude.

– **Cluster 4 – Entrepreneuriat et résilience entrepreneuriale (Violet)**

Ce cluster regroupe notamment Prayag, Hall et Orchiston, et s'oriente vers les travaux sur l'entrepreneuriat, la résilience des PME et des organisations dans des contextes fortement exposés aux crises (tourisme, transport aérien, centrales nucléaires). Il met en avant le rôle des acteurs, des comportements entrepreneuriaux et des opportunités dans les processus de résilience.

– **Cluster 5–Leadership, ressources humaines et facteurs comportementaux (Jaune)**

Ce cluster met en lumière des travaux liés au leadership, à l'engagement des individus et aux facteurs comportementaux contribuant à la résilience organisationnelle. Il complète les approches plus structurelles en soulignant l'importance du capital humain et social.

3.3.3. Apports du réseau de co-citation

Le réseau de co-citation révèle que la résilience organisationnelle repose sur un socle théorique pluridisciplinaire, articulant :

- Les théories du sensemaking et de la fiabilité organisationnelle,
- Les approches stratégiques et des capacités dynamiques,
- L'innovation et la gestion des connaissances,
- L'entrepreneuriat et les comportements individuels.

La proximité et l'interconnexion entre les clusters montrent que ces approches ne sont pas cloisonnées, mais fortement complémentaires, confirmant le caractère systémique et intégratif de la résilience organisationnelle.

4. Discussion des résultats

Les résultats issus de l'analyse descriptive et de la cartographie bibliométrique confirment que la résilience organisationnelle constitue un processus multidimensionnel, reposant sur

l'articulation de capacités organisationnelles mobilisées avant, pendant et après la crise. Conformément aux travaux récents, la crise n'est pas considérée comme un facteur explicatif en soi, mais comme un contexte révélateur mettant à l'épreuve les capacités d'anticipation, de réponse et d'adaptation des organisations (Williams et al., 2017 ; Duchek, 2020).

Cette lecture processuelle rejoint la conceptualisation de la résilience organisationnelle comme une capacité dynamique, activée à travers un ensemble cohérent de mécanismes humains, organisationnels, stratégiques, technologiques et relationnels.

4.1. Les capacités d'anticipation : préparation, veille et planification

Les résultats mettent en évidence l'importance des capacités d'anticipation, qui regroupent la veille stratégique, la planification, la formation, la culture organisationnelle et les dispositifs de gestion des risques et des crises. Ces éléments constituent des mécanismes préventifs permettant aux organisations de détecter les signaux faibles et de se préparer aux perturbations potentielles.

La littérature en management stratégique souligne que la veille et la planification favorisent une meilleure compréhension de l'environnement et renforcent la capacité d'anticipation organisationnelle (Ansoff, 1975 ; Teece, 2007). Par ailleurs, les travaux sur la gestion des risques et des crises montrent que la préparation organisationnelle et la formation contribuent à réduire l'incertitude perçue et à améliorer la réactivité collective (Mitroff, 2005).

La culture organisationnelle joue également un rôle clé en favorisant l'apprentissage, la vigilance et la responsabilisation des acteurs (Schein, 2010). Ainsi, l'anticipation apparaît comme une capacité structurante, conditionnant l'efficacité des réponses ultérieures en situation de crise.

4.2. Les capacités de réponse : coordination, décision et leadership

Les capacités de réponse regroupent des facteurs tels que la communication, la capacité décisionnelle, la coordination, la mobilisation des ressources et compétences, la stratégie commerciale et le leadership adaptatif. Ces mécanismes sont activés lorsque la crise survient et déterminent la rapidité et la cohérence des actions organisationnelles.

Les travaux sur le sensemaking organisationnel montrent que la communication et la capacité décisionnelle sont essentielles pour donner du sens aux événements perturbateurs et orienter l'action collective (Weick, 1995 ; Weick et al., 2005). De même, Vogus et Sutcliffe (2007) soulignent que la vigilance collective et la coordination renforcent la fiabilité organisationnelle en contexte de crise.

Le leadership adaptatif (Heifetz et al., 2009) joue un rôle central dans la régulation des tensions, la mobilisation des équipes et la prise de décision sous contrainte. La capacité à réallouer rapidement les ressources et à ajuster la stratégie commerciale permet également de maintenir la continuité des activités et de limiter les impacts négatifs de la crise (Lengnick-Hall et al., 2011).

4.3. Les capacités d'adaptation : apprentissage, innovation et agilité

Au-delà de la réponse immédiate, la résilience organisationnelle repose sur des capacités d'adaptation, incluant l'apprentissage organisationnel, l'innovation, la gestion du changement et l'agilité opérationnelle. Ces mécanismes permettent aux organisations de tirer des enseignements des crises et de transformer durablement leurs pratiques.

La théorie de l'apprentissage organisationnel met en évidence le rôle de la capitalisation des expériences et de la remise en question des routines existantes (Argyris & Schon, 1978 ; Senge, 1990). L'innovation organisationnelle et la digitalisation favorisent quant à elles la flexibilité des processus et la rapidité d'adaptation (Chesbrough, 2003 ; Vial, 2019).

L'agilité opérationnelle apparaît ainsi comme une capacité clé, permettant aux organisations de reconfigurer leurs modes de fonctionnement et de s'adapter aux nouvelles contraintes imposées par la crise (Teece et al., 1997).

4.4. Les facteurs relationnels et écosystémiques : la résilience au-delà des frontières organisationnelles

Les résultats soulignent également que la résilience organisationnelle en période de crise dépasse les frontières internes de l'organisation et repose sur des facteurs relationnels et écosystémiques, tels que les réseaux inter-organisationnels, les partenariats, la coordination avec les parties prenantes et le capital relationnel.

Cette perspective s'inscrit dans les travaux fondateurs sur la résilience des systèmes complexes (Holling, 1973), qui mettent en évidence le rôle des interactions et de la diversité des relations dans la capacité des systèmes à absorber les perturbations. Les recherches récentes confirment que les organisations résilientes mobilisent activement leur écosystème pour accéder à des ressources complémentaires et renforcer leur capacité de réponse en période de crise (Williams et al., 2017 ; Hillmann & Guenther, 2021).

4.5. Vers une compréhension intégrative et processuelle de la résilience

Pris dans leur ensemble, ces résultats confirment que la résilience organisationnelle en contexte de crise repose sur une architecture cohérente de capacités, articulant anticipation, réponse et adaptation. Cette lecture intégrative rejoint la conceptualisation proposée par Duchek (2020),

qui définit la résilience organisationnelle comme un processus dynamique fondé sur l'activation coordonnée de capacités organisationnelles.

La discussion souligne ainsi la nécessité de dépasser les approches fragmentées et de privilégier une vision systémique, multiniveau et relationnelle de la résilience organisationnelle, particulièrement pertinente dans des environnements marqués par la récurrence et la complexité des crises.

Ainsi, le tableau 2 synthétise les principaux facteurs explicatifs de la résilience organisationnelle en contexte de crise, en les structurant selon les phases d'anticipation, de réponse et d'adaptation.

Tableau N°2. Synthèse des facteurs explicatifs de la résilience en contexte de crise

Phase du processus de résilience	Catégorie de facteurs	Facteurs explicatifs mobilisés en contexte de crise	Ancrages théoriques majeurs
Anticipation	Facteurs stratégiques et organisationnels	Veille stratégique, planification stratégique, gestion des risques et des crises, formation, culture organisationnelle	Ansoff (1975) ; Mitroff (2005) ; Schein (2010) ; Teece (2007)
	Facteurs cognitifs et informationnels	Détection des signaux faibles, capacité d'anticipation, vigilance organisationnelle	Weick (1995) ; Weick et al. (2005) ; Duchek (2020)
Réponse	Facteurs humains et comportementaux	Leadership adaptatif, confiance, engagement, auto-efficacité, gestion émotionnelle	Bandura (1997) ; Vogus & Sutcliffe (2007) ; Heifetz et al. (2009)
	Facteurs organisationnels et managériaux	Communication de crise, coordination interne, capacité décisionnelle, mobilisation des ressources et compétences	Lengnick-Hall et al. (2011) ; Burnard & Bhamra (2011) ; Mitroff (2005)
	Facteurs stratégiques opérationnels	Ajustement de la stratégie commerciale, réallocation rapide des ressources, continuité des activités	Teece et al. (1997) ; Hamel & Välikangas (2003)
Adaptation	Facteurs d'apprentissage et de changement	Apprentissage organisationnel, capitalisation des expériences, gestion du changement	Argyris & Schön (1978) ; Senge (1990) ; Duchek (2020)
	Facteurs technologiques et d'innovation	Innovation organisationnelle, digitalisation, agilité numérique, flexibilité des processus	Chesbrough (2003) ; Bharadwaj et al. (2013) ; Vial (2019)
	Facteurs opérationnels	Agilité opérationnelle, reconfiguration des routines, flexibilité structurelle	Teece (2007) ; Lengnick-Hall et al. (2011)
Transversal	Facteurs relationnels et écosystémiques	Réseaux inter-organisationnels, partenariats, capital relationnel, coordination avec les parties prenantes	Holling (1973) ; Williams et al. (2017) ; Hillmann & Guenther (2021)

Source : Synthèse des auteurs

Cette synthèse confirme que la résilience organisationnelle ne résulte pas de la crise elle-même, mais de la mobilisation coordonnée de capacités humaines, organisationnelles, stratégiques, technologiques et relationnelles face à celle-ci.

Conclusion

Cet article avait pour objectif de proposer une lecture théorique intégrative de la résilience organisationnelle en contexte de crise, en mobilisant une revue structurée de la littérature appuyée par une cartographie bibliométrique réalisée à partir de la base Web of Science. Contrairement aux approches qui considèrent la crise comme un déterminant direct de la résilience, cette recherche adopte une perspective selon laquelle la crise constitue avant tout un contexte déclencheur et révélateur, mettant à l'épreuve les capacités organisationnelles développées en amont ou construites dans l'action.

Les résultats issus de l'analyse bibliométrique confirment le caractère multidimensionnel et systémique de la résilience organisationnelle, structurée autour de plusieurs courants théoriques complémentaires. L'analyse met en évidence que la résilience ne repose pas sur un levier unique, mais sur l'articulation dynamique de capacités d'anticipation, de réponse et d'adaptation, mobilisant des facteurs humains, organisationnels, stratégiques, technologiques et relationnels. Cette lecture processuelle rejoint les conceptualisations récentes de la résilience organisationnelle comme une capacité dynamique et évolutive, inscrite dans le temps et façonnée par l'interaction entre les acteurs, les structures et l'environnement.

Sur le plan théorique, l'article contribue à la littérature en clarifiant les fondements conceptuels de la résilience organisationnelle et en proposant une synthèse structurée des facteurs explicatifs, intégrant à la fois les approches micro, méso et inter-organisationnelles. En articulant les apports de la théorie du sensemaking, de l'apprentissage organisationnel, des capacités dynamiques, de la gestion des crises et de la résilience des systèmes complexes, cette recherche met en évidence la nécessité de dépasser les approches fragmentées au profit d'une vision intégrative et multi-niveau de la résilience organisationnelle.

D'un point de vue méthodologique, l'utilisation combinée d'une revue théorique et d'outils de cartographie bibliométrique permet de renforcer la rigueur et la transparence de l'analyse, tout en offrant une représentation visuelle et structurante des principaux concepts, auteurs et courants du champ. Bien que la bibliométrie ne constitue pas une fin en soi, son usage comme outil de structuration contribue à une meilleure compréhension de la complexité du champ de la résilience organisationnelle.

Cette recherche présente néanmoins certaines limites. En s'appuyant exclusivement sur la base Web of Science et sur des publications en langue anglaise, l'analyse peut ne pas refléter l'ensemble des travaux existants, notamment ceux issus de contextes institutionnels ou

linguistiques différents. De plus, le caractère théorique de l'article ne permet pas de tester empiriquement les relations entre les différents facteurs identifiés.

Ces limites ouvrent des perspectives de recherche futures. Des études empiriques, qualitatives ou quantitatives, pourraient approfondir le rôle spécifique des capacités d'anticipation, de réponse et d'adaptation dans différents contextes sectoriels ou géographiques. Par ailleurs, l'exploration des dynamiques inter-organisationnelles et écosystémiques de la résilience, ainsi que l'impact des transformations digitales sur les processus de résilience, constitue des pistes particulièrement prometteuses.

En définitive, cet article souligne que la résilience organisationnelle en contexte de crise ne peut être comprise comme une réaction ponctuelle, mais comme un processus continu de construction et de mobilisation de capacités, conditionnant la capacité des organisations à faire face à des environnements de plus en plus incertains et turbulents.

Références

- Ansoff, H. I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, 18(2), 21–33.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: Freeman.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.
- Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: Development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581–5599.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246.
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52–63.

- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: A valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7–44.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1–23.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255.
- Mitroff, I. I. (2005). *Why some companies emerge stronger and better from a crisis*. New York, NY: AMACOM.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523–538.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. *2007 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics*, 3418–3422.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421.

- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769.
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429–472.