



Revitaliser les Organisations : Exploration de la Résilience des Employés dans la Littérature Scientifique

Revitalizing Organizations: Exploring Employee Resilience in Scientific Literature

Israe DAGHMOUMI¹, Amine ZENJARI²

^{1&2}Laboratoire de Recherche en Management- Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises -Casablanca - Maroc

Abstract: Resilience has aroused a lot of interest in management discussions in recent years, as it offers organizations a new way to face challenges and rethink their strategy in the face of adversity. This article examines the evolution, conceptualization and practical application of resilience in an organizational environment by examining current literature on the subject. It highlights a variety of approaches, including definitions, typologies and dimensions. Furthermore, we emphasize the diversity of its implications by highlighting the different facets of the concept and the links between its different levels. Due to the central role of employees in change processes and their ability to cope with an ever-changing working environment, we then address the conceptual paradigms and current debates surrounding employee resilience. Finally, in order to enhance our understanding of the resilience process, we highlight the importance of the key skills of employees in their work environment and present some specific models of resiliency.

Key Words: Organizational resilience, Resiliency of employees, Psychological capital, Compensatory model, Challenge model, Protection factor model.

Résumé : La résilience a suscité un grand intérêt dans les discussions en management ces dernières années, car elle offre aux organisations une nouvelle façon de faire face aux défis et de repenser leur stratégie face à l'adversité. Cet article examine l'évolution, la conceptualisation et l'application pratique de la résilience en milieu organisationnel en examinant la littérature actuelle sur le sujet. Il met en lumière une variété d'approches, y compris les définitions, les typologies et les dimensions. De plus, nous mettons l'accent sur la diversité de ses implications en mettant en évidence les différentes facettes du concept et les liens entre ses différents niveaux. En raison du rôle central des employés dans les processus de changement et de leur capacité à faire face à un environnement de travail en constante évolution, nous abordons ensuite les paradigmes conceptuels et les débats actuels entourant la résilience des employés. Enfin, pour enrichir notre compréhension du processus de résilience, nous mettons en avant l'importance des compétences clés des employés dans leur environnement professionnel et présentons en fin certains modèles spécifiques de résilience.

Mot clefs : Résilience organisationnelle, Résilience des employés, Capital psychologique, Modèle compensatoire, Modèle de défi, Modèle de facteurs de protection.

1. INTRODUCTION

Divers comportements organisationnels émergent en raison des crises et des changements socioéconomiques en cours à l'échelle mondiale. En raison des mesures de confinement imposées pendant la pandémie de COVID-19, par conséquent, la majorité des ménages ont connu des pertes temporaires d'emploi (par exemple 58 % des ménages marocains selon HCP-2020), tandis qu'une proportion considérable des employés ont utilisé le télétravail (par exemple 16 % des employés marocains d'après le deuxième panel COVID-19 HCP-2020).

En outre, en réponse à ces changements, certains employés présentent des signes de stress, d'obsolescence et d'épuisement professionnel (Koninckx & Teneau, 2010 ; Prasad & Vaidya, 2020, cité par Hamouche, 2021). Cela met l'accent sur l'importance de la résilience, définie par Salisu et al, (2020, cité par Dettori & Floris, 2021) comme la capacité à s'adapter au changement et de naviguer dans les crises pour les individus, les organisations et la société. Bien que la résilience individuelle au sein de l'environnement professionnel revêt une importance cruciale, la recherche dans ce domaine est encore à un stade précoce, ce qui contraste avec l'instabilité actuelle (Hartmann et al., 2019).

En raison du rôle crucial joué par les employés dans le changement et surtout par les individus résilients, qui sont considérés comme les mieux équipés pour s'adapter à un milieu de travail en constante évolution (Bardoel et al., 2014). Notre revue de littérature extensive se concentre sur la résilience au sein des organisations, et plus spécifiquement au niveau des employés, en cherchant à décrire comment les organisations réagissent aux nouveaux défis du point de vue de la gestion des ressources humaines. Cette décision découle de l'observation selon laquelle la capacité des ressources humaines n'a pas été suffisamment mise en avant, malgré son potentiel inhérent. (Plimmer et al., 2017, cité par Franken et al., 2022). En effet, les comportements individuels au travail, notamment ceux impliquant des interactions avec l'environnement, ont été peu explorés malgré leur potentiel pour influencer les capacités collectives et organisationnelles (Hall et al., 2016, cité par Franken et al., 2022). De plus, la gestion des ressources humaines est souvent sous-estimée dans de nombreuses organisations, en raison du manque de mesures tangibles de sa valeur ajoutée (Guest, 2011, cité par Bardoel et al., 2014). Cependant, cette situation évolue progressivement, en partie en raison des pressions exercées par les récents bouleversements environnementaux majeurs tels que la crise financière mondiale et la pandémie de COVID-19 (IJntema, 2020). Dans ce sens, notre revue de littérature extensive vient pour contribuer à combler ce gap et se structure de la

manière suivante : nous commençons par examiner la diversité des approches de la résilience dans sa conceptualisation et sa mise en œuvre, en explorant son évolution, ses ramifications et ses interdépendances à travers une étude approfondie de la littérature existante. Ensuite, la deuxième partie traite le concept de la résilience des employés, analyse les différentes tendances de la recherche actuelle sur ce sujet, examine les paradigmes conceptuels, le processus de résilience et les questions controversées qui y sont associées, ainsi que les caractéristiques et les compétences clés des employés résilients en milieu professionnel. De plus, divers modèles liés à la résilience des employés seront abordés dans cette section.

2. LA RESILIENCE DANS LES SCIENCES DE GESTION

2.1. Variété des méthodes de conceptualisation et de mise en œuvre de la résilience : délimitations, catégories et aspects dimensionnels

En effet, la résilience vient du mot latin "resiliens" (Pinheiro, 2004 cité par Demo et al. 2022) qui met en avant la qualité souple ou élastique d'une substance (R. R. Greene et al., 2002 cités par Ledesma, 2014), aussi du verbe "resilire" qui signifie reculer, sauter en arrière ou rebondir. Sa définition varie selon le domaine, la perspective et la discipline tels que l'économie et le changement climatique... ce qui suscite des débats sur son utilisation et sa pertinence (Britt et al., 2016). La polysémie du concept de "résilience" offre une variété de questions heuristiques et méthodologiques. (Folke, 2006 cité par Djament-Tran et al. 2011). Ainsi, il est de plus en plus utilisé dans les sciences du risque et la cindynique, où le risque est causé par l'exposition à un événement extrême, où la matérialisation est basée sur la vulnérabilité. Une crise peut survenir en cas de menace, de dommages ou de perturbations, altérant le fonctionnement du système par rapport à son état d'origine. En conséquence, les processus de redressement, de reconstruction, de renouvellement et de retour à la normale sont courants et étroitement liés à la notion de résilience, qui tire son origine du concept de rebondissement. (Djament-Tran et al., 2011). En réalité, les conceptualisations de la résilience dans le domaine des sciences de la gestion mettent en évidence la capacité à se relever et à faire face à une variété de défis tels que l'adversité, le stress ou les menaces, tout en favorisant la croissance et l'adaptabilité malgré les obstacles. En d'autres termes, la résilience est définie par Masten (2005 cité par Li et al., 2021 et Ledesma, 2014) tel un ensemble de phénomènes qui produisent des résultats positifs malgré des menaces sérieuses pour l'adaptation et le

développement. Janas (2002 cité par Ledesma, 2014) définit également la résilience comme la capacité à surmonter l'adversité, la frustration et le malheur, ou encore, comme la capacité à faire face aux facteurs de stress sans entraver considérablement le fonctionnement. Perry (2002 cité par Li et al. 2021 et Ledesma, 2014). En résumé, pour définir la résilience, les chercheurs mettent l'accent sur deux concepts fondamentaux : l'adversité et l'adaptation positive. Malgré qu'il existe de nombreuses définitions proposées, l'adaptation positive aux risques ou à l'adversité est connue sous le nom de résilience (Luthar et Cicchetti, 2000 ; Wright, Masten et Narayan, 2013, cités par Britt et al., 2016).

Les dimensions de la résilience incitent les entités organisationnelles à faire face aux perturbations, à innover et à tirer des enseignements des échecs dans le contexte de la promotion, de la progression et de l'adaptation organisationnelle (Weick et Sutcliffe 2007 cités par Altintas, 2020). Ces dimensions comprennent :

- La capacité d'absorption, qui est la capacité d'une organisation à affronter des situations perturbantes et à évaluer leur impact sans céder, nécessitant ainsi la présence de ressources, de moyens et d'une détermination à résister et à persévérer (Sinapin, 2020).

- La capacité de renouvellement est la capacité d'agir de manière innovante et de se réinventer, de distinguer les éléments clés et de proposer des solutions novatrices pour faire face à des crises dont les ramifications restent incertaines. Par conséquent, l'organisation s'efforce de développer de nouvelles initiatives et/ou de réviser ses activités existantes tout en explorant de nouvelles approches opérationnelles. (Begin et Chabaud, 2010, Lengnick-Hall et Beck, 2005 et 2009 cités par Badji et al. 2021).

- La capacité d'appropriation est la capacité de percevoir une crise, de tirer des enseignements et de convertir ces expériences en apprentissage. Cela nécessite de reconnaître l'importance des échecs dans le processus d'apprentissage plutôt que de les nier ou de les ignorer. (Thorne, 2000, cité par Begin et Chabaud, 2010 cités par Badji et al. 2021).

Ces trois dimensions sont liées les unes aux autres et peuvent aider les organisations à traverser des crises qui peuvent être difficiles à identifier (Sinapin, 2020). La capacité à faire face aux défis quotidiens est améliorée grâce à la résilience, ce qui prépare le terrain pour une résistance plus efficace face à des crises importantes. Cependant, la distinction entre la résilience réactive (ex post) et anticipée (ex ante) est brouillée par cette attention portée aux interactions avec l'environnement. Ainsi, certains chercheurs distinguent les comportements résilients proactifs, qui favorisent des changements progressifs et radicaux, des comportements réactifs, qui visent à adapter l'organisation à son environnement. (Altintas, 2020).

2.2. Évolution des recherches et perspectives sur la résilience au fil du temps.

Plusieurs chercheurs, dont Linnenluecke (2017), ont noté que la recherche sur la résilience est divisée en différentes parties. Car elle est souvent influencée par des contextes et des problèmes spécifiques, ce qui explique cette fragmentation. Le terme résilience, qui a été introduit pour la première fois dans le domaine de la physique et de l'ingénierie par Thomas Young en 1807, fait référence à la capacité d'un matériau à absorber l'énergie d'un impact sans subir de déformation permanente. (Barlach et al., 2008; Oliveira et al., 2008 cités par Demo et al., 2022). Dans d'autres domaines, La résilience a suscité un intérêt accru de la part de la psychiatrie et de la psychologie du développement, en particulier suite aux travaux pionniers de la psychologue américaine Emmy Werner. Elle a étudié 700 enfants de milieux défavorisés à Hawaï dans les années 1950-1970 (Lopes & Martins, 2011 cités par Demo et al., 2022), selon ses études, environ trente pour cent de ces enfants ont réussi à mener une vie épanouie malgré les difficultés auxquelles ils étaient confrontés, ce qui a mis en lumière les secrets de leur résilience. Désormais, les recherches sur la résilience chez les enfants ont beaucoup progressé depuis cette découverte (Koninckx et al., 2010). A la fin du XXe siècle, les sciences humaines utilisent le terme résilience pour décrire ceux qui semblent être immunisés contre l'adversité (Emílio & Martins, 2012 cités par Demo et al., 2022). Dans les années 1980, la résilience a été mise en avant en opposition à la vulnérabilité en raison de la fusion de deux concepts principaux : le "coping", qui implique l'adaptation face à l'adversité, et l'invulnérabilité, qui implique une insensibilité aux effets négatifs de l'adversité. En sciences sociales, le terme « coping » ou la manière de faire face est largement utilisé sans auteur clairement établi. Koninckx, G., et al. (2010). Ainsi, l'invulnérabilité suppose une caractéristique innée chez l'individu, contrairement à la perspective de Boris Cyrulnik, qui considère la résilience comme acquise et non innée ni permanente. D'après Frimousse et Gaillard (2021), les études de Weick (1993), Roberts (1990) et Pearson et Clair (1998) ont donné naissance à des réflexions initiales sur les limites des travaux de gestion de crise. Ces recherches ont souligné l'importance d'une approche interdisciplinaire pour faire face aux défis croissants posés par les crises et les traumatismes récurrents auxquels les organisations sont confrontées. Récemment, l'apprentissage post-crise et les capacités dynamiques pour renforcer la résilience ont été mis en avant (Roux-Dufort, 2004 ; Altintas et Royer, 2009, cité par Frimousse et Gaillard, 2021). Malgré l'utilisation de diverses approches méthodologiques, la consolidation de **la résilience organisationnelle** demeure l'objectif principal. De plus, une attention particulière est accordée aux stratégies adaptatives pour faire face au stress continu.

Ainsi, une augmentation significative des recherches sur la résilience dans le domaine des affaires et de la gestion a été observée depuis les années 2000 (Linnenluecke, 2017). Cela pourrait être en réponse aux inquiétudes post-11 septembre et à la complexité croissante des systèmes socioéconomiques, financiers et technologiques, qui présentent un risque accru de défaillance. (par exemple, Allen et Powell, 2013 ; Kambhu et al., 2007, cités par Linnenluecke, 2017). Gérard Jorland a élargi le concept de résilience, popularisé en France par Boris Cyrulnik, à l'environnement organisationnel, ce qui a suscité un intérêt grandissant pour les causes et les conséquences des crises et des catastrophes récentes. Les réponses organisationnelles aux menaces externes, la fiabilité organisationnelle, les forces des employés, l'adaptabilité des modèles d'affaires et les principes de conception pour réduire les vulnérabilités et les perturbations de la chaîne d'approvisionnement font partie de cette extension de la recherche sur la résilience. (Linnenluecke, 2017). En outre, la recherche sur la résilience en gestion est fortement influencée par les circonstances, ce qui a conduit à différentes conceptualisations selon les contextes d'étude. Chaque approche de recherche peut être considérée comme une tentative empirique et conceptuelle pour interpréter les événements survenus dans des périodes spécifiques afin de proposer des idées novatrices sur la manière dont les organisations peuvent affronter l'adversité dans des situations spécifiques. (Linnenluecke, 2017)

Racines Conceptuelles et Articles Fondamentaux : Comme le souligne Linnenluecke (2017), les fondements conceptuels de la résilience en gestion remontent à deux articles majeurs de Staw et al. (1981) et de Meyer (1982). Ces travaux ont marqué le paysage académique en mettant en lumière que les réactions des organisations aux menaces externes engendrent des processus organisationnels dont les effets peuvent être fonctionnels ou dysfonctionnels, et qui peuvent influencer sur le positionnement stratégique et la pérennité de l'entreprise, ce qui a suscité un intérêt croissant des professionnels pour la résilience. Même si ces articles étaient cruciaux, ils ont au début eu peu d'effet sur la résilience, bien que Meyer (1982) ait été le premier à utiliser explicitement le terme « résilience » dans la littérature sur les affaires et la gestion. (Linnenluecke, 2017).

Basée sur la théorie évolutionniste de Campbell (1965, 1969, citée par Linnenluecke, 2017), les deux articles examinent les mécanismes de variation-sélection-rétention, selon cette théorie, les organisations qui sont capables de maintenir la diversité interne, de résister aux pressions externes et de préserver les éléments performants ont plus de chances de réussir dans un environnement changeant. À l'inverse, les organisations qui échouent à s'adapter risquent d'être moins compétitives et peuvent être éliminées du

marché, reflétant le processus évolutif où les traits « génétiques » moins adaptatifs sont éliminés.

Staw et al. (1981 cités par Linnenluecke, 2017) ont proposé une théorie qui soutient que les "effets de rigidité de la menace" sont caractérisés par un évitement du risque et des résultats inappropriés. Ce phénomène résulte d'une tendance générale des individus, des groupes et des organisations à privilégier des réponses établies ou prédominantes lorsqu'ils font face à l'adversité plutôt que d'opter pour un apprentissage souple et adaptable. mais ils proposent des perspectives différentes sur la manière dont les organisations réagissent aux menaces externes. La théorie de Staw et al. (1981, cité par Linnenluecke, 2017) selon laquelle une menace extérieure met automatiquement une organisation en danger est contredite par les résultats de Meyer, qui explique que les organisations peuvent montrer leur adaptabilité de deux manières : elles peuvent absorber l'impact d'un choc environnemental en effectuant des changements de premier ordre et en apprenant de manière itérative, ce qui est appelé "résilience", ou elles peuvent adopter de nouvelles pratiques ou configurations en effectuant des changements de second ordre et en apprenant de manière réflexive, ce qui est appelé "rétention". Bien qu'il y ait eu des progrès, il y a encore des désaccords sur la façon d'activer la résilience face aux menaces et de construire efficacement la résilience à différents niveaux d'analyse, tels que individuel, de groupe et organisationnel, ce qui nécessite une analyse plus approfondie. (Linnenluecke, 2017). Donc, les études initiales sur la résilience qui ont commencé dans les années 1980, ont principalement examiné les perturbations internes des organisations et ont négligé les menaces externes. Cependant, ce n'est qu'après le 11 septembre, que l'importance des menaces externes va être réévaluée, ce qui va conduire à une révision des travaux de Staw et al. (1981) et de Meyer (1982) (cités par Linnenluecke, 2017).

Les décennies 1980 et 1990 : La Résilience perçue comme Fiabilité : La recherche sur la résilience a évolué au fil du temps pour inclure des études sur la gestion des risques et la gestion des crises, ainsi que des études empiriques sur la planification d'urgence et la continuité des activités. (par exemple : Shrivastava, 1994, 1995 ; Pearson et Clair, 1998 ; Smith et Elliott, 2006, cités par Linnenluecke, 2017).

La recherche sur les origines et les conséquences d'événements majeurs tels que Tchernobyl, l'accident de l'Exxon Valdez, Bhopal et la catastrophe de la navette spatiale Challenger a suscité un grand intérêt dans les années 1980. Au cours de cette période, les chercheurs ont évolué de l'analyse des effets externes sur les organisations à l'analyse de la fiabilité interne des organisations. Plus précisément, une attention particulière a été portée à la fiabilité des processus complexes au sein des organisations et à la prévention de petites défaillances, de déviations et d'autres

dysfonctionnements qui pourraient éventuellement entraîner des événements graves. (Linnenluecke, 2017).

La théorie normale des accidents a été introduite par le livre de Perrow (1984, cité par Linnenluecke, 2017), qui affirme que la résilience comme la capacité des systèmes technologiques complexes à fonctionner correctement et révèle leur vulnérabilité aux défaillances causées par des erreurs techniques et humaines. Bien qu'elle soit utile, cette méthode a été critiquée pour son manque de détermination et pour la banalisation des accidents majeurs. Hopkins (1999, cité par Linnenluecke, 2017) souligne que les systèmes complexes peuvent rapidement propager les changements, ayant un impact significatif sur l'ensemble du système. De ce fait, un « paradigme de fiabilité » a été créé par la théorie normale des accidents (Van Den Eede et al., 2006, cités par Linnenluecke, 2017), qui a souligné l'importance de la sécurité et de la fiabilité opérationnelles dans les recherches et les pratiques organisationnelles. Dans cette perspective, Le livre "Searching for Safety" de Wildavsky (1988, cité par Linnenluecke, 2017) met en évidence deux techniques essentielles pour faire face aux risques associés aux avancées technologiques : l'anticipation, qui permet d'évaluer la vulnérabilité et d'éviter les dangers potentiels, et la résilience, qui permet de surmonter les dangers imprévus en apprenant à rebondir. La résilience, définie ainsi, représente la capacité globale d'apprendre et d'agir face à des situations ou des événements imprévus, ce qui est crucial pour les organisations à haute fiabilité. Cette capacité assure le maintien de performances exceptionnelles en matière de sécurité, de qualité et de continuité opérationnelle, même dans des environnements complexes et potentiellement risqués (Linnenluecke, 2017).

Les recherches ultérieures se sont concentrées sur la façon dont les organisations peuvent se préparer à faire face aux problèmes et aux défis qui surviennent. Selon Sitkin (1992, cité par Linnenluecke, 2017), les managers doivent favoriser l'«échec intelligent», c'est-à-dire l'expérimentation, dans les processus d'apprentissage organisationnel afin d'éviter que les échecs mineurs ne se transforment en incidents majeurs. Cependant, les chercheurs ont également examiné comment l'apprentissage se déroule dans des environnements organisationnels complexes, où des conséquences importantes peuvent limiter la possibilité d'apprentissage par expérimentation.

Perspectives de résilience post 11 septembre : avancées contemporaines: La recherche sur la résilience a été fortement influencée par les attaques terroristes du 11 septembre 2001, ce qui a poussé à réviser la littérature scientifique et à examiner davantage les réponses organisationnelles aux menaces externes, ainsi que les capacités d'adaptation dans des environnements incertains. Ces événements ont mis fin à l'accent mis sur la fiabilité interne des organisations et ont mis en lumière les mécanismes

d'adaptation et les stratégies de réponse dans des conditions d'incertitude environnementale élevée. Ils ont également souligné l'importance de développer la résilience pour faire face à des menaces imprévisibles et renforcer la préparation des organisations. (Linnenluecke, 2017).

Lors de périodes de transition, de changement et d'incertitude, qui génèrent fréquemment un stress élevé chez les gens, la résilience se révèle souvent cruciale (Ribeiro et al., 2011 cités par Demo et al., 2022). La littérature sur la résilience a été fortement influencée par des événements et des crises plus récents, tels que la crise financière, les préoccupations croissantes concernant le changement climatique (Linnenluecke, 2017) et la pandémie de COVID-19. Actuellement, cette influence se traduit par une augmentation significative des études sur la résilience individuelle et collective face aux défis posés par la crise sanitaire mondiale (Frimousse et gaillard, 2021). En réponse aux perturbations socio-économiques induites par la pandémie, les chercheurs ont réorienté leur exploration de la résilience, en tenant compte des défis posés par cette période exceptionnelle. La littérature académique reflète la diversité des réactions des individus et des organisations face à l'adversité, offrant ainsi une analyse approfondie des mécanismes de résilience dans un contexte mondial marqué par l'incertitude et la vulnérabilité (Frimousse et gaillard, 2021). Aujourd'hui, la littérature académique sur les crises, les catastrophes et les turbulences accorde une attention particulière aux phases de prévention, de préparation, de gestion et d'apprentissage après une crise. La résilience demeure un sujet central dans ces discussions et suggestions, elle est essentielle à la survie des organisations, est devenue un pilier incontournable pour assurer leur durabilité. Au-delà de sa capacité à rebondir face aux perturbations, elle est désormais liée à l'innovation et au progrès. De plus, elle nécessite une intégration avec des valeurs humaines souvent négligées (Frimousse et gaillard, 2021).

2.3. Analyse des Interrelations dans la Littérature sur la Résilience Multifacette

La Résilience Organisationnelle : Teng-Calleja et al. (2020) affirment que la résilience est de plus en plus utilisée pour décrire les traits organisationnels, bien qu'elle soit traditionnellement associée aux personnes. Les entreprises doivent démontrer des qualités telles que l'agilité, l'innovation et l'adaptabilité dans un contexte mondial marqué par une concurrence intense. En effet, la capacité d'une organisation à anticiper les changements et à y répondre de manière proactive est essentielle pour assurer sa survie et sa croissance.

Le concept de la résilience organisationnelle se distingue par sa capacité à maintenir un ajustement positif dans des circonstances difficiles, ce qui permet

à l'organisation de s'en sortir renforcée et plus astucieuse. Cette notion, selon Vogus et Sutcliffe (2007) cités par Teng-Calleja et al. (2020), met en lumière les processus par lesquels les organisations acquièrent et préservent des moyens cognitifs, émotionnels, relationnels et structurels pour faire face à l'imprévu. La résilience organisationnelle, selon Lengnick-Hall et al. (2011), cités par Teng-Calleja et al. (2020), se définit comme la capacité à prospérer malgré les défis et à se relever après des situations défavorables. Elle se manifeste par la mise en place de politiques, de pratiques et de processus permettant à une organisation de se préparer aux catastrophes et de se rétablir efficacement (Teng-Calleja et al., 2020). En conséquence, les organisations résilientes se distinguent des autres organisations par leur capacité à réagir promptement, à se rétablir rapidement et à innover face aux défis. Ce terme fait généralement référence à la capacité d'une organisation et de ses employés à faire preuve de force, de persévérance et de capacité de rétablissement lorsqu'il y a de l'adversité (Linnenluecke, 2017).

Résilience individuelle et de groupe : La résilience est étudiée au niveau du groupe comme un processus social ou une qualité individuelle exprimée collectivement (Sharma et al. 2016). Lorsqu'un groupe manifeste des attitudes d'engagement, de contrôle et de défi, il est considéré comme résilient. Un processus psychosocial dynamique appelé résilience d'équipe protège un groupe d'individus des effets négatifs du stress collectif. Pour s'adapter de manière positive à l'adversité, les membres de l'équipe utilisent leurs ressources individuelles et collectives. (Maddi et Khoshaba, 2005 cités par Rizky et al., (2018). Concernant le niveau individuel, il serait traité en détail dans la deuxième partie.

La corrélation entre le capital social et la résilience des équipes met en évidence que les liens sociaux, les normes et la confiance favorisent la réalisation des objectifs communs. (Putnam, 1995, cités par Sharma et al. (2016)). La notion d'efficacité collective, qui implique que les groupes peuvent avoir un impact positif sur leur environnement, est la base de cette analyse. Bandura (2000 cités par Sharma et al. 2016). Les équipes sollicitent l'aide de leurs membres pour surmonter les obstacles, créant ainsi une communauté qui favorise leur capacité à s'adapter à l'adversité (Sharma et al. 2016)

Interconnexion entre la Résilience Organisationnelle et celle des employés : Une Analyse Synergétique : La résilience organisationnelle soutient la résilience des employés (Teng-Calleja et al., 2020). Les programmes de résilience améliorent les performances des employés (Avey, Nimnicht et Pigeon, 2010, cités par Bardoel et al. 2014). La résilience individuelle contribue à la capacité collective de résilience au travail. (Mansfield et al., 2014 cités par Franken et al. 2022). Autre lien aussi se

manifeste à travers L'engagement d'une organisation résiliente dans la formation des employés ce qui favorise la communication ouverte, encourage la prise de risques et la croissance personnelle tout en promettant la reconnaissance et les récompenses des employés. (O'Leary, 1998 cité par Ledesma, 2014). Dans l'autre sens, selon Bardoel et al. (2014), les employés résilients offrent un avantage concurrentiel car ils améliorent la résilience de l'organisation. Les compétences cognitives spécifiques, les caractéristiques comportementales et les circonstances contextuelles constituent la base de cette connexion (Lengnick-Hall et al., 2011 cités par Altintas, 2020).

3. LA RÉSILIENCE DES EMPLOYÉS

3.1. Les Tendances de la Recherche sur la Résilience des Employés : Une Analyse des Tenants et des Aboutissants

La recherche sur la résilience individuelle a beaucoup évolué ; dans les années 1980, elle se concentrait sur l'adaptation et l'invulnérabilité, mais dans les années 1980-1990, elle a évolué vers la conceptualisation de la résilience en tant que capacité. La troisième génération a abordé la résilience comme un processus dans les années 1990, puis ils ont créé des modèles pour encourager la résilience dans les années 1990-2000. Dès 2010, une nouvelle génération s'efforce d'atteindre de nouvelles frontières en combinant les neurosciences et la biologie pour comprendre la résilience et évaluer les effets de l'environnement. De nouvelles techniques mettent également l'accent sur l'utilisation de la créativité artistique comme moyen de surmonter les traumatismes (BICE).

Dans le contexte de travail, les chercheurs affirment que les employés jouent un rôle crucial dans la promotion de l'agilité organisationnelle grâce à leurs attitudes et comportements positifs (Griffith & West, 2013). Donc, pour assurer la viabilité et la prospérité à long terme, les organisations nécessitent des employés résilients capables de s'adapter aux transformations (Wang, Cooke & Huang, 2014). Investir dans le développement de la résilience des employés est essentiel pour faire face aux changements organisationnels (Luthans, Vogelgesang & Lester, 2006). Sans une compréhension adéquate de la résilience et des moyens de l'évaluer et de l'améliorer, les organisations risquent d'être mal préparées aux défis futurs (Suhandiah, 2020).

En période de crise, la résilience devient essentielle car elle permet aux organisations et à leurs membres de faire face aux défis et aux risques importants tout en préservant la performance et le bien-être des employés. Donc, La réussite des changements organisationnels est améliorée par la présence d'employés résilients, ce qui réduit les effets négatifs tels que l'absentéisme et le roulement du personnel (Teng-Calleja et al., 2020). Cependant, même avec

l'intérêt grandissant pour la résilience, la recherche sur ce concept chez les adultes n'a commencé relativement que récemment, comme l'ont noté Bonanno (2004) et Sutcliffe et Vogus (2003) (cités par Demo 2022). Par conséquent, la littérature liée à la résilience des employés a connu une expansion remarquable comme l'a observé Suhandiah en 2020. Par ailleurs, la compréhension de la résilience des employés, y compris sa nature, ses antécédents et ses effets, évolue constamment. Bien que des cadres intégratifs soient disponibles, les chercheurs rencontrent toujours des incohérences conceptuelles et des difficultés à cartographier entièrement le réseau de variables liées à la résilience au travail (Hartmann et al 2019).

Cela explique les tendances récentes dans les recherches sur la résilience, qui montrent l'intérêt continu des chercheurs pour comprendre la résilience chez les employés, ainsi que ses tenants et aboutissants. Par conséquent, une nouvelle approche de la recherche sur la résilience a été introduite par les travaux de Coutu (2002) et de Luthans (2002) cités par Linnenluecke (2017), qui se concentrent sur les forces des employés et leur capacité à faire face aux défis grâce à leurs propres ressources.

Inspirée de la psychologie clinique et du développement, ainsi que de la littérature sur la résilience infantile, la résilience est un phénomène commun qui résulte des processus d'adaptation humains normaux ou fondamentaux, accessible à tous. De ce fait, la résilience n'est pas réservée à quelques individus exceptionnels ; elle peut être cultivée et renforcée grâce à divers facteurs tels que les compétences émotionnelles, la confiance en soi, la flexibilité mentale et le soutien social. (Masten 2014 cité par IJntema, 2020)

Cette approche axée sur les forces des employés a ouvert de nouvelles perspectives de recherche et de pratiques visant à promouvoir la résilience individuelle et organisationnelle en reconnaissant et en mobilisant les ressources internes des individus.

En cela, elle vient compléter les autres pans de l'étude portant sur la résilience, en accentuant son prisme sur les facettes individuelles et psychologiques inhérentes à ce concept. Ce domaine de recherche s'inspire largement des contributions de Bandura (1997, cité par Linnenluecke, 2017) sur le concept d'auto-efficacité, qui explore les croyances individuelles quant à leurs capacités et à leurs réussites. De manière similaire, il s'appuie sur les travaux de Seligman (1998, cité par Linnenluecke, 2017) sur l'optimisme appris, qui examine comment les pensées d'une personne optimiste ou pessimiste affectent les événements ultérieurs. (Linnenluecke, 2017).

Ce domaine de recherche explore la promotion de la positivité, comme mouvement illustré par les travaux de Cameron et de ses collègues (2003, cités par Linnenluecke, 2017), qui soulignent l'importance de cultiver des aspects tels que l'optimisme, l'espoir et la résilience, surtout après les événements du 11

septembre. Initiée conceptuellement, cette approche a évolué vers des études et des mesures quantitatives (Linnenluecke, 2017).

Selon Luthans et ses pairs, la résilience est un facteur essentiel dans le développement de la force psychologique des employés. Il la décrit comme une aptitude psychologique favorable qui permet de surmonter les obstacles, l'incertitude et les changements, ainsi que de réussir à s'adapter à de nouvelles situations. Par conséquent, dans le cadre de la psychologie positive, le concept de capital psychologique (PsyCap) est étroitement lié à la résilience. (Luthans, Luthans & Luthans, 2004, p. 46 cités par Sharma et al., 2016).

L'auto-efficacité, l'optimisme, l'espoir et la résilience constituent l'état de développement psychologique positif d'une personne, également connu sous le nom de capital psychologique (PsyCap). En introduisant les mesures du capital psychologique comme fondement théorique du comportement organisationnel positif, Luthans et al., (2006, cités par Sharma et al., 2016) ont élargi cette conceptualisation en introduisant les mesures du capital psychologique comme fondement théorique du comportement organisationnel positif. Cela a conduit à un corpus important de recherche sur le développement du capital psychologique dans les organisations. Cette recherche s'appuie largement sur la définition originale de la résilience par Luthans (2002 cité par Linnenluecke, 2017) et ses variantes. Luthans (2002 cité par Suhandiah, 2020) souligne dans la théorie du comportement organisationnel positif l'importance cruciale de la résilience des employés en tant que capacité de psychologie positive. Cette importance découle du rôle des employés en tant qu'agents du changement au sein de l'organisation.

La résilience des employés dans divers contextes professionnels a été largement examinée dans les recherches antérieures. Ils ont démontré que la résilience peut jouer un rôle de prédicteur, de médiateur, de modérateur et de résultat dans le monde professionnel. Selon Suhandiah (2020), la résilience des employés entretient des relations causales avec un large éventail de variables organisationnelles, y compris 48 variables supplémentaires, qui peuvent tous avoir un impact différent.

Dans le domaine de la gestion organisationnelle, la résilience est devenue une stratégie pour comprendre comment les employés réagissent au stress professionnel, aux changements organisationnels et à l'intensification du travail. Il a été illustré par des chercheurs comme Kossek & Perrigino (2016), Robertson & Cooper (2011) et Shin, Taylor & Seo (2012), cités par Cooke et al., (2018). Comme le souligne Bonanno (2004), cité par Li et Oladele (2021), la résilience est souvent perçue dans la littérature comme un moyen de protection contre les risques psychologiques.

Selon Frimousse et gaillard, (2021), la résilience des employés se compose de deux aspects : la capacité à résister ou à limiter l'impact d'un incident et la

capacité à résorber cet impact. Selon Barends et al., (2021), la résilience des employés est cruciale pour les résultats liés au travail. Elle est un excellent indicateur de santé mentale et est lié à une variété de facteurs professionnels tels que le bien-être, le comportement professionnel, la créativité, l'engagement envers le changement, la performance et la satisfaction au travail. (Suhandiah, 2020).

Selon Rastogi et al., (2018 cités par Suhandiah, 2020), la résilience des employés réduit les effets négatifs des facteurs de stress liés au travail tels que l'épuisement professionnel (burnout), en particulier en termes de désengagement et de fatigue au travail. De plus, la résilience sert de médiateur entre les variables de soutien social et de performance, les variables d'apprentissage et les attitudes au travail, ainsi que les pratiques des ressources humaines et les attitudes au travail (Cooke et al., 2016 ; Salminen et al., 2019 cités par Suhandiah, 2020). De plus, les variables de soutien social et de santé mentale (Al-hawari, 2019 ; Fatima, Majeed et Jahanzeb, 2020), ainsi que les variables de surcharge de travail et d'intimidation, sont modérées par la résilience des employés (Kimura, Bande et Fernandez-Ferrín, 2018) (cités par Suhandiah 2020).

3.2. Conceptualisation, controverses et cycle de résilience : analyse des paradigmes conceptuels, du processus de résilience et des questions controversées

Au départ, la résilience était considérée comme une qualité morale, caractérisant une personne qui ne se laisse pas décourager ni abattre. La capacité qui permet à une personne ou à un groupe de fonctionner de manière optimale malgré des circonstances difficiles est connue sous le nom de « ressort psychologique ». Il dépend d'un subtil équilibre entre deux groupes de facteurs : les facteurs de stress et les circonstances défavorables qui l'exposent au risque, et la capacité d'adaptation et la présence de soutien qui offrent une protection (Koninckx et al., 2010).

Selon Näswall et al. (2013), la définition de la résilience organisationnelle (préalablement mentionnée ci-dessus) est fondée sur une perception holistique de la situation organisationnelle, de la gestion des vulnérabilités essentielles et de la capacité d'adaptation dans un environnement complexe, dynamique et interconnecté. (McManus, Seville, Vargo et Brunson, 2008, cités par Demo, et al. 2022).

Au travail, la résilience est la capacité d'une personne à faire face à des situations défavorables. Selon Barlach, Limongi-França et Malvezzi (2008, cités par Demo et al., 2022), les professionnels doivent s'assurer de la construction de ressources adaptatives qui maintiennent une relation saine entre l'individu et son travail et comprendre et mettre en œuvre des actions visant à préserver la santé des employés. Cela est essentiel pour assurer le bien-être des employés au travail (Ribeiro et al., 2011 cités par Demo et al. 2022).

Nous considérons la résilience au travail comme une trajectoire de progression positive qui se caractérise par une capacité démontrée à faire face aux expériences adverses au travail et à suivre une croissance professionnelle. Cette définition met l'accent sur les forces humaines positives et repose sur les principes de la psychologie positive (Seligman et Csikszentmihalyi, 2000 ; Luthans, 2002, cités par Hartmann et al., 2019).

Il est important de souligner que la résilience des employés a été étudiée dans divers domaines et professions, y compris les entreprises, les soins de santé et l'armée (Hartmann et al., 2019). Pour opérationnaliser ce concept, les recherches antérieures, Näswall et collègues (2015) ont proposé une mesure comportementale de la résilience des employés qui capture les différences inhérentes à la résilience individuelle en tant qu'attribut de personnalité. Tonkin et al. (2018) ont découvert que, bien que la résilience individuelle et celle des employés soient liées, elles représentent deux constructions distinctes.

Certaines définitions de la résilience des employés la décrivent comme une capacité résidant au sein des individus (Masten et Narayan, 2012, cités par IJntema, 2020), d'autres comme la capacité des individus à maintenir un fonctionnement stable face à un événement extrêmement stressant ou traumatisant (Bonanno, 2004, cités par IJntema, 2020), et d'autres encore comme reflétant la croissance et les changements positifs après un événement indésirable (Maguen, Vogt, King, King, & Litz, 2006 cités par Britt et al., 2016).

La résilience sous différentes perspectives d'analyse : Les diverses orientations de recherche sur la résilience des employés ont évolué au fil du temps, selon Kossek et Perrigino (2016) et Richardson (2002), la résilience des employés peut être conceptualisée comme un trait de personnalité stable ou une capacité de développement similaire à un état ou un processus (BICE).

Selon Wanberg et Banas (2000), la résilience est un ensemble de forces personnelles ou une caractéristique personnelle distincte et stable. Selon cette perspective, les personnes résilientes sont mieux préparées à faire face à l'adversité et aux revers que les personnes non résilientes (Shin et al., 2012), et la résilience est liée à des caractéristiques telles que la force, l'endurance et la capacité à rebondir après une épreuve (Bonanno, 2004 ; Credé et al., 2017 ; Richardson, 2002, cités par IJntema, 2020).

L'angle de la capacité considère la résilience comme une caractéristique de type étatique, qui peut être à la fois stable pendant un certain temps et flexible à long terme. Selon cette perspective, la résilience peut être développée par l'entraînement. Luthans (2002, cité par Näswall et al., 2015) définit la résilience des employés comme une "capacité soutenue et facilitée par l'organisation à mobiliser des ressources pour

s'adapter et s'épanouir de manière continue au travail, même dans des circonstances difficiles". En conséquence, la résilience est considérée comme un trait de personnalité "développable", contrairement à des théorisations antérieures qui la considéraient comme un trait de personnalité stable (Wagnild & Young, 1993 cités par Näswall et al., 2015) et (Tsuno et al., 2014, cités par Teng-Calleja et al., 2020). Le point de vue du processus considère la résilience comme une adaptation positive qui se produit en réponse aux différentes situations. Elle est définie comme un "processus dynamique englobant une adaptation positive dans le contexte d'une adversité significative". (Luthar, Cicchetti, and Becker, 2000, p. 543 cités par Hartmann et al., 2019).

Ce concept représente un cheminement où les individus ou les organisations réagissent et surmontent des chocs ou des traumatismes en utilisant leurs compétences et leurs ressources Gattet (2017 cité par Frimousse et Gaillard 2021). Il s'agit d'une réaction active à un facteur de stress qui permet un rétablissement rapide des grandes difficultés. De plus, ce processus peut être développé pour améliorer les mécanismes d'adaptation des individus (Hu et al 2015 cités par kakkar 2019). Cette perspective contemporaine adopte une approche écologique qui encourage l'individu à mobiliser les ressources personnelles, sociales et contextuelles liées au travail (Näswall et al., 2019; Pangallo et al., 2015 cités par Franken et al., 2022).

En raison de la nature dynamique de la résilience des employés, la perspective « processus » prévaut dans le contexte professionnel. Ce processus varie selon la situation, le contexte et le temps (Britt et al., 2016; Fletcher et Sarkar, 2013; Fisher et al., 2018 ; Kossek et Perrigino, 2016 ; Masten, 2014 cités par IJntema, 2020). Dans une autre catégorisation, des chercheurs comme Fisher, Ragsdale et Fisher (2018), Infura & Luthar (2018, cités par IJntema, 2020), ainsi que Gattet (2017, cité par Frimousse & Gaillard, 2021), ont distingué trois perspectives pour définir la résilience : axée sur les résultats, les ressources et les processus.

Telles que les perspectives de la résilience fondées sur les résultats et celle sur les ressources (Bonanno et al., 2015 ; Kossek et Perrigino, 2016 ; Van Breda, 2018 cités par IJntema, 2020).

Controverses dans la résilience des employés : En raison de sa vaste utilisation dans la gestion du stress et des adversités, les chercheurs, tels que Britt et al., (2016), encouragent l'identification de certains traits de résilience, en particulier ceux liés à la personnalité. Britt et al., (2016) proposent aussi une approche dynamique pour étudier la résilience en mettant l'accent sur l'importance de considérer le temps en tant que défi conceptuel lié à l'adaptation. Ils recommandent également d'examiner la co-occurrence et l'impact des corrélats de la résilience sur la capacité et sa manifestation dans le temps plutôt que de se baser sur des modèles causaux simples. Les chercheurs doivent définir les résultats pertinents

lorsqu'ils étudient la résilience face à des défis importants. De plus, ils doivent déterminer si les trajectoires de résilience fonctionnent pour divers résultats, car la recherche en développement et en psychologie met l'accent sur une variété d'issues, y compris l'adhésion aux étapes clés du développement cognitif, social, émotionnel et physique (Britt et al., 2016, Masten, 2001).

Des chercheurs soulignent que les employés peuvent avoir du mal à évaluer objectivement leur transformation, ce qui remet en question l'association entre le changement rapporté et le changement réel. Par conséquent, ces chercheurs estiment qu'il est essentiel d'évaluer les aspects de croissance avant et après des événements traumatiques, et de documenter précisément l'étendue réelle du changement ainsi que les facteurs qui le provoquent (Frazier et al., 2009 cités par Britt et al., 2016). Britt et ses collègues (2016) ont constaté qu'il y avait une incohérence parmi les chercheurs précédents lorsqu'ils traitaient les deux caractéristiques essentielles de la résilience démontrée : la quantification de l'« adversité significative » et la définition précise de « l'adaptation positive ».

Les événements traumatiques survenant dans le cadre professionnel, tels que le harcèlement sexuel ou la surveillance abusive, ainsi que l'exposition chronique à des stress intenses comme la chaleur extrême, sont considérés comme des adversités importantes. Cependant, selon Gilboa et al., (2008 cité par Britt et al. 2016), des facteurs de stress traditionnels au travail, tels que l'ambiguïté ou la surcharge de travail, peuvent ne pas être perçus comme des adversités majeures, en particulier s'ils ne sont pas intenses ou prolongés. Bien que les chercheurs en psychologie clinique se concentrent souvent sur les auto-déclarations de santé mentale, certaines études incluent des évaluations du fonctionnement global ou des indicateurs positifs de santé mentale (Bonanno, 2012 cité par Britt et al., 2016).

En ce qui concerne la deuxième caractéristique, les chercheurs en psychologie du développement affirment que la résilience ne se manifeste pas toujours par des réactions positives au stress. Ils examinent plutôt divers indicateurs d'adaptation positive, tels que l'atteinte des étapes clés du développement social, émotionnel et physique, ainsi que la performance dans des domaines de compétences spécifiques (Masten, 2001; Masten et Narayan, 2012, cités par IJntema, 2020). Selon IJntema (2020), les chercheurs sont encouragés à d'abord documenter la présence des facteurs de stress en milieu de travail, qui constituent une adversité importante, en évaluant la santé physique et psychologique des individus dans les mois voire les années suivant l'exposition à cette adversité, et en analysant les caractéristiques du milieu de travail. Pour mieux comprendre les dynamiques de résilience dans l'environnement de travail, ils devraient préciser avec des mesures et des indicateurs

comment les employés perçoivent l'« adaptation positive ».

Le cycle de résilience chez les employés : Plusieurs chercheurs utilisent la résilience des employés pour décrire comment faire face, la persévérance et l'adaptation (Greene et al., 2002, cités par Li et al., 2021 et Ledesma, 2014). Ces idées sont liées à la capacité de résister à l'adversité à différentes étapes. O'Leary, 1998, cité par Li, S. et al., 2021, souligne également cette relation. Selon la littérature, même les personnes les plus résilientes vivent des moments difficiles lors d'expériences traumatiques. En réponse à un défi, les gens traversent trois étapes : survie, récupération ou rétablissement et prospérité ou épanouissement (Greene et al., 2002 cité par Nishikawa, 2006).

Un cycle de résilience similaire à celui proposé par Nishikawa (2006) est suggéré par Patterson et Kelleher (2005), mais ils ajoutent une phase supplémentaire appelée détérioration. Dans cette phase initiale, une personne qui ne parvient pas à s'adapter à une expérience difficile risque de sombrer dans un état dysfonctionnel, incapable de faire face ou de survivre à l'adversité. Par conséquent, la capacité de résilience a un impact significatif sur la position de l'individu dans ce cycle. Certains peuvent s'adapter mais ne se rétablir pas complètement, atteignant le stade de survie. Même si leur état peut s'aggraver, les survivants continuent à fonctionner.

Ensuite, certains parviendront à la phase de rétablissement, retrouvant ainsi leur niveau de fonctionnement antérieur, marquant un retour à la normale après une période difficile. Cependant, une petite minorité, qualifiée de prospère, atteindra la phase de croissance, également appelée florissante, où la résilience est renforcée (Nishikawa, 2006). Cette étape implique une transformation positive, caractérisée par un changement cognitif en réponse à un défi, permettant à la personne de recentrer ses priorités et de renforcer son sentiment d'identité. Généralement, la prospérité découle d'événements ou de crises profondes remettant en question le but, le sens ou l'identité d'une personne (O'Leary, 1998 cité par Li, S. et al., 2021). Les gens font des changements importants après une période de crise ou de traumatisme, tels que la reconstruction du sens, la reconstruction de la confiance, de l'espoir et des liens communautaires, ainsi que la redéfinition de leur identité et de leurs relations. La résilience individuelle est cruciale pour réussir après une crise. Les valeurs personnelles, l'efficacité personnelle et l'énergie personnelle. Patterson et Kelleher (2005 cités par Nishikawa, 2006), soulignent comment la capacité individuelle à faire face aux défis se renforce grâce à des sources de motivation, mettant ainsi en évidence l'importance de l'adaptation dans la gestion des crises.

3.3. Résilience en milieu professionnel : traits et compétences clés des employés résilients.

Les travailleurs résilients sont reconnus pour leur capacité à innover, à s'adapter au changement et même à initier des changements. Cela suppose qu'ils possèdent des compétences spécifiques qui leur permettent de faire face aux défis et de chercher constamment des opportunités d'amélioration continue. (Näswall et al., 2019, p. 354 cités par Franken et al., 2022). Selon les études, les personnes résilientes sont mieux préparées à faire face aux changements dans leur vie professionnelle. Ils montrent une résilience émotionnelle, une ouverture aux nouvelles expériences et une adaptabilité aux exigences changeantes. (Tugade et Fredrickson, 2004 cités par Bardoel et al., 2014).

En permettant aux employés d'utiliser les ressources pour s'adapter et s'épanouir continuellement au travail, même dans des situations difficiles, les comportements résilients renforcent la capacité à relever les défis et les crises. Selon les chercheurs, trois comportements fondamentaux sont à l'origine de la résilience des employés : adaptabilité, exploitation des réseaux de contacts et des relations (Kuntz et al., 2017, cités par Franken et al., 2022).

Les personnes adaptables, qui excellent souvent dans les équipes, optimisent les réseaux de contacts en favorisant la collaboration, le partage des connaissances et la coopération entre équipes (O'Connell et al., 2008 ; Lengnick-Hall et al., 2011 ; Uzzi, 1997, cités par Franken et al., 2022). En permettant l'accès aux ressources et leur échange, ces comportements facilitent la gestion des défis et des crises. Les équipes collaborent en tirant parti de leurs compétences collectives pour résoudre des problèmes communs (Hardy et al., 2005, cités par Franken et al., 2022).

L'apprentissage renforce l'innovation et les compétences pour relever les défis et apprendre pendant les crises. La capacité d'adaptation en période de crise est un moyen d'améliorer la résilience face aux difficultés quotidiennes (Kuntz et al., 2017 ; Walker et al., 2020, cités par Franken et al., 2022), de renforcer la résilience avant les crises majeures et d'encourager l'adaptabilité. Les collaborateurs doivent constamment acquérir de nouvelles compétences dans un contexte de transformation et de nécessité d'agilité, devenant des "Serial Learner" capables d'apprendre de manière non conventionnelle (Anglade, 2015 ; Frimousse et Peretti, 2018 cités par Frimousse et grillard 2021). Les objectifs d'apprentissage favorisent le bien-être, la croissance et la performance. (Winters et Latham, 1996 cité par Franken et al., 2022)

Enfin l'adaptabilité, qui est un élément essentiel de la résilience, se manifeste lorsque les employés utilisent leurs ressources (personnelles et professionnelles) pour réagir rapidement aux changements et aux incertitudes. En tirant des leçons des expériences de changement ou de défi, cette capacité favorise la croissance personnelle et professionnelle (Kuntz et al., 2017, cités par Franken et al., 2022). Ces comportements sont étroitement liés et se renforcent

mutuellement. La capacité d'une personne à surmonter les difficultés est connue sous le nom d'endurance, ou "hardiness". Selon Bonanno (2004), l'endurance se compose de trois aspects : (a) la détermination à trouver un but dans la vie, (b) la conviction en sa capacité à influencer son environnement et les résultats des événements, et (c) la conviction en la possibilité d'apprendre et de grandir à partir des expériences de vie, qu'elles soient positives ou négatives. Elle comprend un ensemble de traits de personnalité qui aident à résister aux situations stressantes de la vie. Maddi et Kobasa (1984, cités par Ledesma, 2014)

Ces personnes sont capables d'évaluer les situations potentiellement stressantes comme moins menaçantes, ce qui leur permet de réduire la détresse. C'est considéré comme un trait de personnalité qui réduit les effets du stress extrême. De plus, ces individus sont généralement plus confiants, adaptables et bénéficient d'un soutien social accru (Bonanno, 2004). Selon l'étude sur les cadres de Segal (1986, cité par Ledesma, 2014) l'endurance est essentielle pour maintenir le bien-être en période de stress. Les personnes qui ont cette caractéristique possèdent la persévérance nécessaire pour influencer leur environnement. Ces employés réagissent rapidement aux changements, perçoivent les expériences de manière constructive et renforcent leur tolérance à l'incertitude. (R. R. Greene et al., 2002 cités par Ledesma, 2014).

3.4. Modèles de la Résilience des Employés

Les chercheurs et praticiens ont utilisé une variété de termes pour décrire les modèles de résilience qui couvrent des domaines tels que la résilience personnelle, familiale, organisationnelle, écologique et sociale, entre autres (Meri, 2021). Bien que divers, ces modèles partagent fondamentalement les mêmes mécanismes de lutte contre le stress et l'adversité au niveau individuel, communautaire, organisationnel et social. Nous distinguons principalement les modèles compensatoires, de défi et des facteurs de protection (O'Leary.V.E., 1998 cité par Ledesma, 2014).

Dans le modèle compensatoire, la résilience réduit l'exposition aux menaces et anticipe les résultats malgré les facteurs de risque. Les jeunes adultes résilients ont des caractéristiques telles qu'une résolution proactive des problèmes, une vision positive malgré les difficultés et une dépendance à la foi pour maintenir une perspective optimiste de la vie. Il y a également des facteurs compensatoires comme l'optimisme, l'empathie, l'estime de soi et la persévérance. Kumpfer et Hopkins (1993 cités par Ledesma, 2014) et (Ungar, 2004 cité par Meri, 2021). Dans le modèle du défi, un facteur de risque peut renforcer l'adaptation d'une personne tant qu'elle reste dans des limites raisonnables, préparant ainsi la personne à affronter de futurs défis (Ledesma, 2014).

Dans le modèle des facteurs de protection de la résilience, les facteurs de risque et de protection interagissent pour réduire la probabilité de résultats négatifs malgré l'exposition au risque. Ce modèle, qui est basé sur la théorie des systèmes et la littérature sur le développement, favorise des résultats positifs et des traits de personnalité sains malgré les difficultés de la vie. Les facteurs de protection comprennent les compétences en gestion émotionnelle, la réflexion intrapersonnelle, les compétences académiques et professionnelles, la restauration de l'estime de soi, la planification, les compétences de vie et la résolution de problèmes (Ungar, 2004 cité par Meri, 2021).

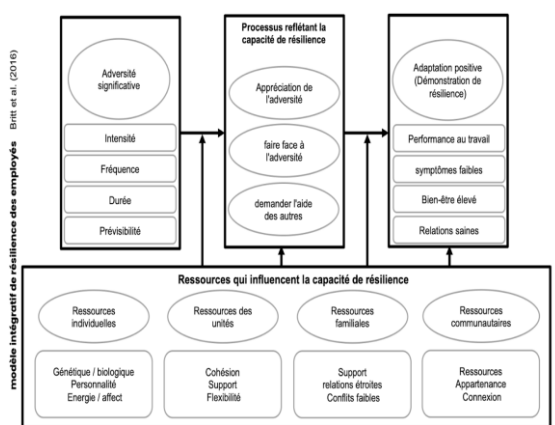
De son côté, Meri M. 2021 cite dans son ouvrage d'autres modèles comme celui de Damasio qui souligne l'interaction entre le corps et le cerveau. Le modèle développemental de résilience de Maginness Ali (2007) se concentre sur les stratégies de régulation émotionnelle et les comportements adaptatifs. De même, le modèle ABC de résilience d'Albert Ellis (2015) examine les facteurs de l'adversité, les croyances sous-jacentes et les conséquences finales (cités par Meri M. 2021). De même, Mohan Kumar (2014) a développé le modèle CR8 de la résilience, qui comprend les éléments suivants : connectivité, curiosité, communication, contrôle, acceptation du changement, clarté de la mise au point, confiance et créativité. Également, Le modèle de Kubler-Ross (2014) décrit les étapes évolutives du deuil qui se résume ainsi : le déni, la colère, le marchandage, la dépression et l'acceptation, tandis que le modèle de Patterson, Goens et Reed (2014) divise les différentes réactions à l'adversité en une séquence linéaire en quatre phases distinctes : la survie, l'adaptation, la récupération et le développement. De plus, le modèle créé par Hannah et May (2011) examine les méthodes qui favorisent et renforcent la résilience humaine, notamment aux niveaux personnel et interpersonnel, ainsi que le comportement (cités par Meri, 2021).

Par ailleurs, Hart et Blincow (2007) se concentrent sur les processus de résilience au niveau humain et sur les dynamiques de résilience chez les jeunes sous cinq approches : De base, d'Appartenance, d'Apprentissage, Faire face et le noyau de soi (cités par Meri, 2021).

Une variété de perspectives sur les stratégies utilisées par les individus et les communautés pour faire face à l'adversité est fournie aussi par l'étude d'autres modèles de résilience, comme celui de "La Casita" créé par Stefan Vanistendael en 1995 pour représenter la résilience, en incorporant des éléments tels que l'acceptation, le soutien social et l'estime de soi dans sa symbolique. En parallèle, Le Mandala de la résilience, créé par Steven J. Wollin et Sybil Wollin en 1993, distingue sept piliers fondamentaux : l'introspection, l'indépendance, la sociabilité, l'initiative, l'humour, la créativité et le sens éthique (Cités par Koninckx et Teneau 2010). D'autres modèles, tels que ceux de Grotberg et de Mancinelli, mettent l'accent sur les attitudes et les capacités individuelles qui favorisent la résilience. Le modèle de Grotberg 1995 (cités par

BICE), qui repose sur des attitudes favorisant la résilience et les ressources, met l'accent sur les aspects individuels tout en reconnaissant l'impact du contexte, tandis que celui de Mancinelli 2020(cités par BICE) met l'accent sur les compétences de vie nécessaires pour interagir, résoudre des problèmes et gérer le stress, en soulignant également l'importance du contexte environnemental.

Un cadre en trois phases pour comprendre le processus de résilience est proposé par le modèle de Koninckx et Teneau (2010). La crise initiale crée un déséquilibre et une perte de sens qui nécessite des mesures immédiates. L'adaptation et la recherche de sens caractérisent la deuxième phase, qui vise la reconstruction du sens et de l'équilibre. Enfin, la troisième étape entraîne un nouvel équilibre et la création d'un sens nouveau. Vu sa pertinence dans le domaine de la résilience des employés, nous avons estimé important de présenter le modèle intégratif de David M. Britt et al. (2016), car il explique dans une approche moderne de « processus » la résilience et identifie quatre types de ressources: individuelle, organisationnelle, familiale et communautaire, aidant ainsi les employés à faire face aux défis professionnels, grâce à une combinaison spécifique de concepts de résilience et de psychologie organisationnelle (Britt et al., 2016).



Traduction libre du chercheur

4. CONCLUSION

Afin de favoriser la résilience, les compétences cognitives et la créativité sont nécessaires pour interpréter les événements inhabituels. Quant aux éléments contextuels, ils offrent des ressources qui permettent de réagir rapidement aux situations imprévues, notamment les relations entre les individus à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Dans cette perspective, Weick (1993, cité par Altintas, 2020) considère l'improvisation, le bricolage, les systèmes de rôles virtuels, la sagesse et l'interaction respectueuse comme des sources de résilience individuelle qui contribuent à la construction d'une résilience organisationnelle.

Par conséquent, la capacité des employés individuels à faire face aux défis est renforcée en particulier par le

soutien organisationnel, surtout à travers le développement du leadership, lui permettant ainsi de mieux faire face aux changements et aux adversités (Bardoel et al. 2014).

BIBLIOGRAPHIE

Altintas, G. (2020), La capacité dynamique de résilience: l'aptitude à faire face aux événements perturbateurs du macro-environnement, *Management & Avenir*, Management Prospective Editions n°115, p. 113-133. ISSN 1768-5958 DOI 10.3917/mav.115.0113

Badji, O., Kane, D. (2021), Modèles et Pratiques de ressources humaines dans le processus de résilience des acteurs universitaires face à l'adoption des cours en ligne en situation de pandémie de Covid-19 : cas de l'UFR/SEG Université Gaston Berger de Saint-Louis. 32^e congrès de l'AGRH.

Bardoel, E. A., Pettit, T. M., De Cieri, H., & McMillan, L. (2014), Employee resilience: An emerging challenge for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52, 279–297.

Barends, E., Wietrak, E., Cioca, I. and Rousseau, D. (2021) Employee resilience: an evidence review. *Summary report*. London: Chartered Institute of Personnel and Development. Beck et Lengnick-Hall (2011)

BICE: Le Bureau International Catholique de l'Enfance (BICE) Histoire du concept de résilience [Online] Available: <https://bice.org/fr/la-resilience-au-coeur-de-notre-action/histoire-du-concept-de-resilience/> (dernière consultation 11 Mars 2024)

Britt, T. W., Shen, W., Sinclair, R. R., Grossman, M. R., & Klieger, D. M., (2016), How much do we really know about employee resilience? *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), pp 378–404 June 2016.

Cooke, F. L., Wang, J., Bartram T., (2018) Can a Supportive Workplace Impact Employee Resilience under a High-Pressure Performance Environment? An Investigation of the Chinese Banking Industry, *Journal of Applied Psychology by the American Psychological Association, Inc.*, Vol. 68, No. 4, 695-718 doi: 10.1111/apps.12184

Côté, C. (2015). Revue critique de la résilience individuelle : pistes de réflexion sur la résilience en milieu de travail (Essai de maîtrise professionnelle en Gestion des personnes en milieu de travail). Université du Québec à Rimouski, Département des Sciences de gestion.

Djament-Tran, G., Le Blanc A., Lhomme S., Rufat S., Reghezza-Zitt M., (2011), Ce que la résilience n'est pas, ce qu'on veut lui faire dire. hal-00679293

Demo, G., Costa, A. C. R. Coura, K. V., Oliveira, Á. de. F., Gomide Júnior, S. M. O. (2022), M. O. Macambira et al. (eds.), Chapter 5: Resilience at Work: Research Itineraries, a Critical Review of Measures and a Proposal for Measurement of the Construct for Organizational Diagnosis. Assessing Organizational Behaviors, https://doi.org/10.1007/978-3-030-81311-6_5

Dettori, A., Floris, M. (2021), Facing COVID-19 challenges: What is so special in family businesses? *The TQM Journal*, 34 (7), pp. 39-53 doi:10.5465/AMBPP.2018.212

Foerster C. Duchek S. (2017) What makes leaders resilient? An exploratory interview study. *German Journal of Human Resource Management* 1-26

Foerster C. Duchek S. (2018) leader's resilience a systematic literature review and future research agenda, *Academy of Management Proceedings* (1):13879

Franken, E., Plimmer, G., Malinen, S., and Bryson, J., (2022) R. Pinheiro et al. (eds.) Growing and adapting during continuous change: building employee resilience in the public sector. Towards Resilient Organizations and Societies: A Cross-Sectoral and Multi-Disciplinary Perspective, *Public Sector Organizations Series, Series Editors*

Frimousse, S., Gaillard, H., (2021), Monde chaotique: au-delà de la résilience, vers l'antifragilité, *Recherches en Sciences de Gestion* 2021/1 (N° 142), pages 271 à 307, Éditions ISEOR ISSN 2259-6372, doi: 10.3917/resg.142.0271

Hamouche S. (2021) Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, page 1 of 16 doi:10.1017/jmo.2021.15

Hartmann S., Weiss M., Newman A., Hoegl M. (2019) Resilience in the Workplace: A Multilevel Review and Synthesis, *Applied Psychology: an international review*, (0), 1-47 doi: 10.1111/apps.12191

HCP: Haut-Commissariat au Plan-(2020), 2ème panel sur l'impact du COVID-19 sur la situation économique, sociale et psychologique des ménages : Répercussions de la pandémie covid-19 sur la situation économique des ménages

Heewon Kim, L. D. Mattson, Dacheng Zhang & Hee Jung Cho (2022) The role of organizational and supervisor support in young adult workers' resilience, efficacy and burnout during the COVID-19 pandemic, *Journal of Applied Communication Research*, 50:6, 691-710, doi: 10.1080/00909882.2022.2141070

IJntema R. (2020), Psychological resilience at work: A labyrinth worth navigating. ISBN: 978- 94-6416-053-6G

Kakkar S (2019), Leader-member exchange and employee resilience: the mediating role of regulatory focus, *Management Research Review*, 1062-1075

Koninckx G., Teneau G. (2010). Résilience organisationnelle: Rebondir face aux turbulences. De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.konin.2010.01>

Ledesma J., (2014), Conceptual Frameworks and Research Models on Resilience in Leadership, *SAGE Open* 4(3), 1-8 2014 DOI: 10.1177/2158244014545464 sgo.sagepub.com

Li S., Oladele O. M. (2021) Resilient Leadership: Theory and Innovation in Chinese Higher Education, *Journal of Education and Practice*, ISSN 2222-1735 Vol.12, No.10, 2021

Linnenluecke, M. (2017), "Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda." *International Journal of Management Reviews* 19.1: 4-30.

Näswall K., Malinen S, Kuntz J., Hodliffe M., (2019), Employee resilience: development and validation of a measure, *Journal of Managerial Psychology* Vol. 34 No. 5, pp. 353-367, Emerald Publishing Limited 0268-3946 doi:10.1108/JMP-02-2018-0102

Nishikawa Y., (2006), Thriving in the face of adversity: Perceptions of elementary school principals, 9780542530524; 991004156099306311, [PhD thesis, University of La Verne; Doctor of Education]

Nourse, K. (2009) Managers who thrive: The use of workplace social support by middle managers during Hurricane Katrina. New York, NY: Cengage Learning.

Rizky G., Hartono A., (2018) perceived supervisor support and employee resilience for improving job retention through organizational commitment as intervening variable. Universitas Islam Indonesia.

Settoon R. P., Bennett N., Liden R.C. (1996), Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee

Reciprocity, *Journal of Applied Psychology* by the American Psychological Association, Inc. 1996, Vol. 81, No. 3, 219- 227

Sharma S., Sharma K.S., (2016) Team Resilience: Scale Development and Validation, *Vision* 20(1) 37-53, MDI SAGE Publications sagepub. in/home.nav doi:10.1177/0972262916628952

Sinapin M. N. (2020) Les entreprises et l'après crise de Covid-19: un nouveau modèle d'organisation agile entre efficience et résilience. [Rapport de recherche] LITEM, , IMT-BS, Université Paris-Saclay, 91025, France. hal-02614407

Suhandiah S., Ekowati D., Suhariadi F., Yulianti P., Wardani R. (2020). Role and Measurement of Employee Resilience in the Organisation: A Systematic Review on the Empirical Studies. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13 (11), pp. 257-279

Teng-Calleja, M., Hechanova, M., Sabile P., et al. (2020). Building organization and employee resilience in disaster contexts. *International Journal of Workplace Health Management*.