

Transformation digitale des systèmes de gestion comme facteur de résilience organisationnelle : Revue de littérature

Digital transformation of management systems as factors of organizational resilience: Review of the literature

CHAIR Otmane

Doctorant

Faculté polydisciplinaire de LARACHE

Université ABDELMALEK ESSAADI

Laboratoire de Gestion, droit interculturelle et mutation sociale

MAROC

ochair@uae.ac.ma

BOUNID Samira

Enseignant chercheur

À la Faculté à l'université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès,

Département des sciences économiques et de gestion

Laboratoire de Gestion, droit interculturelle et mutation sociale

MAROC

samira.bounid@usmba.ac.ma

Date de soumission : 15/04/2022

Date d'acceptation : 29/06/2022

Pour citer cet article :

CHAIR. O & BOUNID. S (2022) « Transformation digitale des systèmes de gestion comme facteur de résilience organisationnelle : Revue de littérature », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 5 : Numéro 3 » pp : 197 - 211

Résumé

Le monde d'aujourd'hui a connu un changement radical au niveau économique, notamment après l'impact de la pandémie covid 19 sur l'économie mondiale, l'instabilité et l'incertitude de la situation économique devient la préoccupation des dirigeants des entreprises.

A cette fin, plusieurs outils sont recherchés pour développer la résilience organisationnelle des entreprises. L'une des stratégies les plus couramment choisies c'est le développement de la culture numérique dans les entreprises, et d'adopter une transformation digitale des systèmes de gestion, cette transformation a bouleversé la gestion d'entreprises dans tous les niveaux, le modèle économique, de métiers, de culture d'entreprise ou encore d'organisation de travail sont changés. Actuellement les entreprises n'ont d'autre choix que d'accepter ce changement pour rester compétitives et avoir une agilité et de résilience en cas de crise. Ce présent travail sera focalisé alors sur la transformation digitale des entreprises et l'impact sur la résilience, en effet dès l'apparition du covid 19 la mise en place d'une stratégie de résilience en développant la capacité de préparation et d'anticipation dans le but de faire face plus efficacement aux chocs futurs, est devenue une nécessité voir un indispensable pour la survie de l'entreprise.

Cet article vise à enrichir le cadre théorique de la résilience organisationnelle et de la littératie numérique dans les entreprises marocaines et à lier le concept à la transformation numérique.

Mots clés :

« Résilience organisationnelle » ; « Digitalisation » ; « Transformation Digital » ; « Facteurs de résilience » ; « Système de gestion ».

Abstract

Today's world has experienced a radical change in the economy, especially after the impact of the pandemic covid 19 on the global economy, the instability and uncertainty of the economic situation becomes the concern of business leaders.

To this end, several tools are being sought to build organizational resilience in companies. One of the most commonly chosen strategies is the development of digital culture in companies, and adopting a digital transformation of management systems, this transformation has upset the management of companies in all levels, the economic model, business, corporate culture or work organization are changed. Currently, companies have no choice but to accept this change to remain competitive and have agility and resilience in case of crisis. This paper will focus on the digital transformation of companies and the impact on resilience, indeed since the emergence of covid 19 the implementation of a digital resilience strategy through the development of its preparation and anticipation capabilities in order to cope more effectively with future shocks, has become a necessity or even a must for the survival of the company.

This article aims to enrich the theoretical framework of organizational resilience and digital literacy in Moroccan companies and to link the concept to digital transformation.

Keywords:

« Organizational Resilience » ; « Digital transformation » ; « Digitization » ; « Factors of Resilience » ; « Management system ».

Introduction

Au cours des années dernières l'économie est marquée par plus d'incertitude et d'instabilité, ainsi que la propagation de la pandémie coronavirus a rendu le marché plus volatile, de cette cause, plusieurs entreprises sont impactées, face à cette situation, les entreprises sont appelées plus que jamais à développer des réponses organisationnelles à la hauteur du contexte et d'instauration de la culture de résilience au cœur de la stratégie des entreprises. Pour survivre alors, les entreprises ont obligé d'évoquer des changements environnementaux et technologiques où la technologie est le déclencheur de la transformation organisationnelle.

Avec la vitesse à laquelle notre société se numérise rapidement et l'environnement numérique en constante évolution, les employés doivent être dotés de compétences numériques suffisantes pour suivre les évolutions.

Selon Peña-Vinces et ses co-auteurs (2010), le développement rapide des technologies de l'information et leur capacité à capitaliser les opportunités d'affaires, sont devenus cruciaux pour la survie à long terme des entreprises.

Les progrès conséquents de la technologie informatique durant ces dernières années ouvrent de nouvelles perspectives pour la gestion des entreprises et offrent, par là-même, l'occasion de réétudier ce Système de gestion dans son ensemble. En particulier, l'apparition de Big Data, l'internet des objets, l'intelligence artificielle, robotique, cloud... ont introduits d'importants changements dans le fonctionnement des entreprises. Aucune entreprise ne peut aujourd'hui s'échapper de l'utilisation du digital, au risque de compromettre sa survie aussi que la pandémie covid19 oblige les entreprises d'aller vers le digital ce qui accélère l'émergence des plusieurs entreprises vers la digitalisation quel que soit leur taille et leur secteur d'activité.

Barrett et ses collègues (2015) indiquent que les technologies numériques permettent la création de nouvelles propositions de valeur qui reposent de plus en plus sur la fourniture de services. En effet, les entreprises utilisent les technologies digitales pour passer de la vente de produits physiques à la vente de services, ou pour l'augmenter, en tant que partie intégrante de leur proposition de valeur, afin de satisfaire les besoins des clients en leur proposant des solutions innovantes, ainsi que pour collectés des données sur leurs interactions avec les produits et services (Porter et Heppelmann, 2014 ; Wulf et al., 2017).

Après la pandémie coronavirus, les chercheurs a amplifié l'intérêt pour le thème de résilience, notamment en relation avec la digitalisation. Ceux-ci ont proposé plusieurs solutions pour aider les entreprises à dépasser les effets de cette pandémie, et de développer ses capacités de préparer et d'anticiper le futur dans le but de faire face plus efficacement aux chocs à venir. Il est donc

temps pour que les entreprises doivent disposer d'un programme visant le développement des compétences en littératie numérique pour ces collaborateurs. De ce fait, nous avons arrêté la problématique de notre recherche sous forme de la question de recherche suivante :

Dans quelle mesure la transformation digitale des systèmes de gestion impacte la résilience organisationnelle des entreprises ?

Afin de répondre à la question de recherche susmentionnée, nous verrons dans un premier lieu un cadre théorique et conceptuel de la transformation digitale des entreprises. Dans un deuxième lieu, notre réflexion se dirigera sur une analyse des différents aspects de la revue de littérature qui permet de clarifier et d'opérationnaliser le concept de résilience. Enfin nous allons discuter et analyser la relation entre la transformation digitale et la résilience organisationnelle des entreprises.

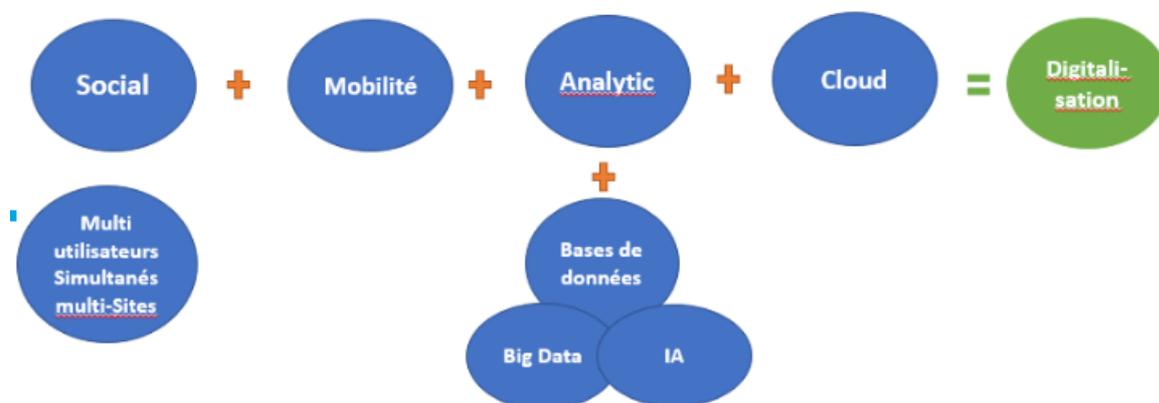
1. La digitalisation ou le numérique : cadre conceptuel

1.1. Définitions du concept

Il était un débat sémantique entre numérique et digital. Premièrement le terme « numérique » a été préféré, il correspond plus à l'évolution informatique et à Internet (Belvaux et Notebaert, 2018). Ce terme Désigne les technologies qui font appel à un codage de l'information sous forme de suite de chiffres et en cela il s'oppose à l'analogique, il s'agit d'une appareil photo numérique, de téléphone numérique, etc.... Alors le numérique se rapporte à la notion d'informatisation de la donnée, de l'automatisation de son traitement et de sa mise en valeur (Metais-Wiersch et Autissier, 2018).

Le terme « digital », étymologiquement renvoie à la notion de doigt (digitus en latin), se rapporte à l'affichage par segments activés ou non système binaire. Le digital fait plutôt référence à l'usage, à l'usager dans son expérience de cette technologie numérique et à la mise en réseau des équipements grâce à internet. Avec le digital, on passe de l'autre côté de l'écran, par exemple dans une entreprise, la numérisation renvoie classiquement à la mise au format numérique de ces documents (archives, procédures, fichier clients, etc...) et à l'équipement de ses collaborateurs (ordinateurs, smartphone etc...), et aussi permet de consulter les ressources et informations en ligne, communiquer avec les autres et gérer en toute sécurité votre compte et vos informations personnelles. Ce qui est attendu et nécessaire aujourd'hui. C'est d'utiliser la souris ou de télécharger des documents. Cependant, ces actions ne sont pas toujours maîtrisées par tout le monde. À mesure que la demande augmente et l'accès aux équipements et à la formation est insuffisant.

Figure 1 : Les outils de la digitalisation



Source : Auteurs

Selon Laveyssière (2015) le terme digital est défini « comme la génération nouvelle d’outils techniques et de méthodes de traitement des données, de présentation de ces données et de leur transmission, ou autrement dit, l’apport des technologies d’Internet (notamment les standards W3C – World Wide Web Consortium dans le traitement de l’information) (p. 57).

La révolution numérique est donc la transition vers de nouveaux outils et méthodes numériques. Les technologies de traitement numérique des données modifient la façon dont nous les utilisons et modifient fondamentalement le comportement humain. Le numérique utilise de nouveaux environnements pour accélérer et simplifier le traitement des données, intégration et l’interopérabilité des données clients conduisent à l’émergence du Customer : les désirs des clients sont au cœur du business model, et les données pilotent le nouveau système d’affaires.

1.2. Transformation digitale des entreprises

La transformation numérique est le sujet le plus consommé d'aujourd'hui et un véritable sujet tendance, un concept relativement nouveau qui a suscité un intérêt particulier auprès des chercheurs et des praticiens au cours des dernières années. La digitalisation a bouleversé notre façon de voir les choses, notre façon de travailler et même notre façon d'interagir, occupant de plus en plus de place dans l'arène organisationnelle et obligeant les entreprises à s'adapter. Nous tentons de définir ce terme en présentant l'art antérieur qui illustre les aspects riches et complexes de ce terme.

Alors la transformation digitale varie selon la situation et les caractéristiques de l'entreprise, et en raison de la variété des facteurs et des critères, il peut être difficile de trouver une définition qui convienne à tout le monde. (Mignenan, 2021).

Parmi les définitions de la transformation digitale les plus fréquents, on trouve « La transformation numérique, définie comme la transformation " concernée par les changements que les technologies numériques peuvent apporter au modèle d'affaires d'une entreprise, aux produits ou aux structures organisationnelles " (Hess et al. 2016) » (Nadkarni & Prügl, 2020)

Selon (Terrar, 2015) la transformation digitale peut être exprimée comme suit : « le processus qui consiste à faire passer une organisation ayant une approche traditionnelle à de nouvelles façons de travailler et de penser en utilisant les technologies digitales, sociales, mobiles et émergentes. Elle implique un changement de leadership, une réflexion différente, la stimulation de l'innovation et de nouveaux modèles économiques, intégrant la numérisation des actifs et une utilisation accrue de la technologie pour améliorer l'expérience des employés, des clients, des fournisseurs, des partenaires et des parties prenantes de votre organisation ». Ses définitions s'accordent sur plusieurs points et soulignent collectivement l'importance d'adapter le business model afin d'entamer une transformation digitale.

(Chapco Wade, 2018), ajoute que la transformation digitale se traduit par l'usage intensif des technologies digitales dans tous les corps de métier d'une organisation, cette transformation aura un impact direct sur la culture d'entreprise, la relation client, les processus opérationnels ainsi que le modèle d'affaires.

D'après (Hanelt et al., 2020) «la transformation digitale comme un changement organisationnel déclenché et façonné par la diffusion généralisée de la technologie numérique. Le contenu de ce changement, selon nous, comprend un mouvement vers des modèles organisationnels malléables qui sont intégrés dans des écosystèmes d'activités numériques et qui sont dirigés par ceux-ci ».

Aussi une définition recente et pertinente de la transformation digitale qui est présenté par (Verhoef et al., 2021) « Nous définissons comme un changement dans la façon dont une entreprise utilise les technologies numériques, afin de développer un nouveau modèle commercial numérique qui aide à créer et à s'approprier plus de valeur pour l'entreprise (Kane, Palmer, Philips, Kiron, & Buckley, 2015 ; Liu, Chen, & Chou, 2011 ; Schallmo, Williams, & Boardman, 2017) ».

Dans le cadre de ce travail, nous admettons la définition de (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014) qui adoptent l'approche par les outils, et définissent la Transformation Digitale comme

l'utilisation de la technologie pour améliorer radicalement les performances des entreprises, et la création de nouvelles opportunités commerciales grâce à l'utilisation de données et de technologies numériques.

La digitalisation d'une entreprise recouvre en plus d'autres notions, elle implique bien entendu sa numérisation si celle-ci n'a pas encore eu lieu, mais elle ira ensuite plus loin. Qui dit digitalisation d'une entreprise dit mise en place de nouveaux canaux interne et externe de communication, valorisation de la culture collaborative et de la prise d'initiative, fonctionnement transverse au-delà des silos, agilité c'est dire réactivité et capacité d'adaptation des processus.

En effet, suite à l'apparition des technologies digitale comme Social, Mobile, Analytique, Cloud, l'internet des objets- IoT), et d'autres comme l'internet, les logiciels et la blockchain ayant des caractéristiques digitales spécifiques de reprogrammabilité, de l'homogénéisation des données et de leur nature autoréférentielle (Hanelt et al., 2020), ils permettent d'avoir une disponibilité massive des données et favorisent leur génération. Le traitement de l'information est également devenu plus facile sous forme digitale. Le big data permet de conserver et d'analyser les traces laissées par les Internaute. Cela renseigne sur leurs parcours d'achat (Vayre, 2013). Ces données est utilisée par les entreprises pour comprendre et orienter les activités des clients en proposant des solutions adaptées voire personnalisé (Salerno et al, 2013 ; Vayre, 2013 ; Motroni et Posocco, 2017). Il s'agit « de fournir chacun en information personnalisée » p. 11 (Bénavent, 2014).

Ces différents aspects sont repris par presque tous les chercheurs dans leur définition de la transformation numérique. Reis et al (2018) En résumant tous ces aspects, nous proposons une définition de la transformation comme l'utilisation des nouvelles technologies numériques qui permettent des améliorations significatives dans les opérations commerciales et impactent tous les aspects de la vie des clients.

2. La résilience organisationnelle des entreprises

2.1. Définition de la résilience :

Nous allons se concentrer d'abord à l'étymologie du terme de la « résilience » et enchaînés par les différentes communautés qui se sont penchées progressivement sur cette notion.

La résilience est un terme originellement utilisé à la physique, à l'informatique, à la biologie et que l'on retrouve également en écologie, en économie, en psychologie de l'individu et aussi maintenant en stratégie. Voici un résumé de leurs différentes définitions.

Tableau 1 : Définitions de la résilience en différents champs

La source	Définitions et idées de ce qu'est la résilience	Domaine
Dictionnaire de l'Académie française, 2021	Vient de l'anglais « Resilience » issu lui-même du latin « resiliens » et qui a pour signification : saut ou mouvement vers l'arrière, se retirer, ou encore se libérer. Parallèlement à cette définition française, la langue anglaise à ajouter la notion de « rebond » et qui donne une dimension nouvelle à ce terme, celle de reculer pour mieux sauter.	Langue
(Richemond A., 2003)	La résilience est un terme emprunté à la physique pour exprimer l'élasticité des matériaux, élasticité qui leur permet de retrouver leur aspect initial après avoir absorbé un effort plus ou moins important. Au-delà de cette limite, il se déforme ou casse. (Richemond A., 2003)	Physique
(Cyrulnik & Jorland, 2012)	Définie comme une force intrinsèque d'une personne lui permettant de surmonter sa souffrance, physique et/ou morale, d'apprendre de ses échecs et d'en tirer une bonne leçon le rendant plus fort. (Cyrulnik & Jorland, 2012)	Psychologie
(Marie-Josée & Dubard Barbosa, 2016)	La résilience s'inscrit dans un processus de restructuration de soi, d'identification et de remise en question des pensées inadaptées, voire de prendre une revanche contre les mauvais coups de la vie.	Psychologie
(Weick K.E., 2003)	C'est la capacité d'un groupe à éviter des chocs organisationnels en construisant des systèmes d'actions et d'interactions continus destinés à préserver les anticipations des différents individus les uns par rapports aux autres. »	Science de gestion
(Hollganel et al., 2009).	C'est le conduit à une analyse attentive des facteurs et des processus qui permettent à l'entreprise de traverser les épreuves et d'en ressortir éventuellement plus forte et invite à se pencher la manière dont l'organisation construit et entretient cette capacité de résilience dans le temps.	Science de gestion

Source : Auteurs

Ces diverses définitions, et bien d'autres qui peut être ajoutées, montrent à quel point il est difficile de définir la résilience.

On peut aussi noter que la résilience est parfois vue comme un phénomène, une forme de développement, une capacité ou encore un processus... Cela revient à penser la résilience selon des perspectives méthodologiques très différentes, dont chaque discipline semble avoir sa propre élasticité de définition. De plus, au sein d'une discipline donnée, on peut trouver des distinctions extrêmement importantes entre sous-disciplines et des références à des champs théoriques parfois différents.

On peut également identifier des définitions transversales qui évoquent la diversité dans le domaine de la résilience, dans la mesure où la résilience peut affecter non seulement les individus mais aussi les organisations.

2.2 La Résilience organisationnelle en sciences de gestion

Plusieurs facteurs peuvent menacer la pérennité d'une entreprise par exemple les modifications apportées à la législation en vigueur, avancées technologiques, la baisse de la demande, la crise sanitaire comme celle que nous avons vécu en 2020, etc. cependant, une faible résilience peut parfois être fatale et conduire à l'échec et à la disparition de l'entreprise.

Comment développer la résilience organisationnelle ? c'est-à-dire la capacité d'une organisation à faire face à un environnement incertain et potentiellement menacé.

Le concept de résilience organisationnelle est apparu pour la première fois dans les études sur la gestion des crises et les organisations à haute fiabilité. L'analyse passe alors du niveau individuel au niveau organisationnel et collectif, selon Weick « les mécanismes qui rendent le groupe moins vulnérable aux ruptures du sensemaking » (Weick, 1993), voire sur la capacité qu'aura l'entreprise à absorber, à répondre et à capitaliser sur des perturbations issues de changements de l'environnement (Lengnick-Hall & Beck, 2009). Cependant, le concept reste controversé dans la mesure où différentes définitions existent, et il est difficile de mesurer a priori la capacité d'une organisation à être résiliente, même si des efforts ont été faits dans ce sens. (Somers, 2009). D'autre part, les études sur les réponses et les actions des entreprises qui survivent à des chocs ou à des événements inattendus ont mis en évidence les mécanismes qui sous-tendent la résilience. (Weick & Sutcliffe, 2007). Elle conduit à une analyse minutieuse des facteurs et des processus qui permettent aux entreprises de surmonter les difficultés et d'en sortir potentiellement plus fortes, et nous invite à réfléchir à la manière dont les organisations peuvent construire et maintenir cette résilience au fil du temps. (Hollganel et al., 2009).

L'entreprise doit poursuivre ses activités en cas d'événement perturbateur à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation, aussi la résilience d'une organisation dépend aussi de leur capacité à innover en permanence, à promouvoir des mesures favorisant la productivité et l'autonomie des équipes, à faciliter la communication entre les unités organisationnelles ou encore la capacité à construire des définitions claires et la compréhension des employés.

Tableau 2 : Caractéristique des entreprises selon Coutu 2002

Pragmatiques	La capacité d'Affrontez la réalité et ne vous montrez pas trop optimiste.
Système de valeurs partagées	Dispose d'un fort système de valeurs partagées, Cela permet de donner du sens aux difficultés ou défis rencontrés.
Ingénieuses	Savoir utiliser leurs ressources pour adopter de nouvelles solutions aux situations inhabituelles qu'ils rencontrent.

Source : Auteurs

2.3 les composantes de la résilience organisationnelle

La résilience combine une approche basée sur la précaution en matière de défense et de gestion des risques en aval pour pouvoir réagir aux chocs au fur et à mesure qu'ils se produisent, et une approche proactive intelligente et créative pour improviser de nouvelles choses et prendre des mesures qui leur permettent de se reproduire ; elle doit utiliser les discontinuités créées par les chocs pour identifier ses faiblesses et les corriger. (Christianson et al., 2009).

Par conséquent, la résilience suppose que les trois dimensions sont étroitement liées les unes aux autres :

La capacité d'absorption : La capacité d'absorption suppose qu'une entreprise peut gérer les chocs tout en évitant l'effondrement, cela nécessite non seulement la disponibilité de fonds/ressources, mais aussi un désir de continuité de la part de la direction. Pour résister aux chocs et survivre aux conséquences, les entreprises doivent être capables de mobiliser des ressources, que ces ressources soient immédiatement disponibles sous forme de surplus organisationnel. Ou éventuellement mobilisés auprès de sources externes (soutien, prêts, aides, alliances, etc.). L'existence d'un surplus organisationnel peut protéger une entreprise des

bouleversements environnementaux et peut aussi favoriser l'innovation en donnant la possibilité de redéployer les ressources au besoin. (Carolus et al., 2009).

La capacité de renouvellement : Face à des situations inhabituelles, l'entreprise doit savoir agir et imaginer de nouvelles solutions. (Lengnick-Hall & Beck, 2009). À travers lesquelles les entreprises cherchent à développer de nouvelles activités, soit à repenser des activités existantes, soit à essayer de nouvelles façons de faire. Cette capacité est cohérente avec le travail entrepreneurial de l'entreprise, Cela permet de nous concentrer sur quelques facteurs clés :

- La proactivité dans la recherche des opportunités,
- Des aspirations qui vont au-delà de leurs capacités actuelles,
- Mobilisation de l'équipe de direction.

Dans un contexte de « stress » des entreprises, ces facteurs s'accompagnent d'une forte focalisation sur l'utilisation optimale des ressources disponibles et la limitation des risques.

La capacité d'appropriation : Pour rester résilientes, les organisations doivent être capables d'apprendre des chocs auxquels elles sont confrontées afin de grandir et d'apprendre par elles-mêmes (Christianson et al., 2009). Thorne souligne que « profiter de son échec signifie reconnaître sa contribution à l'apprentissage, et non l'ignorer ou le nier » (2000, p. 313). La prise de conscience des crises et de leurs effets est essentielle pour relativiser les pratiques et les routines : un « apprentissage post-crise » peut alors être entrepris, ce qui permettra aux entreprises de mieux préparer l'avenir (Altintas et Royer, 2009)

De point de vue des auteurs, la résilience peut prendre deux volets : soit la capacité de l'organisation à éviter les crises ou à y résister, soit en tant que capacité qui favorise l'adaptation rapide pendant la crise.

Ces dits facteurs obligent les responsables de donner à leurs organisations les moyens et les outils d'entamer la prochaine phase, dont le but de mettre en œuvre une transformation de l'ensemble des fonctions qui va aider ces organisations à se préparer à l'imprévu.

Discussion et Conclusion

L'intérêt de ce travail est d'explorer la transformation numérique des entreprises en général et la variété des travaux menés dans ce sens, de comprendre les connaissances théoriques

existantes, et les ressources que les entreprises mobilisent pour adopter ce nouveau modèle de fonctionnement, et d'identifier de tels contribution du changement à la résilience organisationnelle de l'entreprise. À cet effet, nous nous sommes basés sur une étude exploratoire basée principalement sur une analyse documentaire pour délimiter, étymologiquement, le sens des deux concepts à savoir la « transformation digitale » et la « résilience organisationnelle » ; et puis nous avons procédé à la présentation des différentes définitions et faire une liaison entre ces concepts pour qu'on puisse répondre à notre question de recherche. Alors d'après la revue de la littérature explorée, la transformation digitale présente pleine d'avantages pour les entreprises de manière générale, le potentiel des technologies numériques à produire des innovations disruptives susceptibles de modifier considérablement les propositions de valeur existantes, donc, les technologies numériques améliorent la communication avec les clients (existants et potentiels) ce qui permet d'une part, une meilleure compréhension des exigences et d'autre part, le développement des offres personnalisées et des nouveaux produits adaptés aux besoins spécifiques des clients (Barnes et al., 2012), Est-cela revient sur l'entreprises par une meilleur résultat.

Actuellement, la transformation digitale est devenue un indispensable dans tous les domaines, en effet, les entreprises se trouve dans l'obligation d'accompagner ces évolutions numériques, et les outils de gestion digitalisés offrent des avantages très importants, la capacité de mieux gérer les bases de données, d'accomplir les tâches quotidiennes et d'utiliser les données d'une manière accessible à n'importe quel moment et lieu, de nombreuses tâches répétitives et chronophages deviennent automatisées et instantanées.

La génération des devis, factures ou bien la transmission d'une information devient rapide et efficace en quelques clics seulement, l'échange des données aussi permet à l'entreprise de gagner le temps en matière de gestion, cette optimisation permet de plus en plus une meilleure gestion des stocks et des relations avec les fournisseurs en temps réels. Néanmoins, si la digitalisation a fait sa place dans de nombreuses entreprises, c'est grâce à sa capacité de représenter un canal de ventes et d'information ; aussi une nouvelle atmosphère d'échanges, notamment avec les réseaux sociaux et la constitution de bases de données, de plus en plus sophistiquées, ce qui permet à l'entreprise d'avoir une résilience organisationnelle et faire face au plusieurs défis.

les entreprises résilientes doivent faire face à quatre défis majeur : premièrement le défi cognitif, l'entreprise doit être réaliste face aux changements, et conscient qu'il va affecter l'organisation, deuxièmement un défi stratégique, qui requiert d'avoir la capacité à imaginer de

nouvelles options stratégiques face à la stratégie déclinante, le troisième défi c'est le défi politique, qui demande de réallouer les ressources de manière à supporter les activités prometteuses pour le futur et à abandonner les produits et programmes du passé, et finalement le défi idéologique qui consiste à insuffler une attitude proactive et axée sur la recherche continue des nouvelles opportunités. (Hamel & Välikangas 2003).

A signaler, qu'on peut ajouter actuellement un défi technologique qui exige la capacité d'entreprise à utiliser les nouvelles technologies, et sa capacité de faire face aux menaces liées au cyber sécurité, les entreprises sont confrontées aujourd'hui à des risques complexes et à des menaces de sécurité qu'elles n'ont jamais connues auparavant. Les dangers actuels incluent désormais les logiciels malveillants en évolution, les menaces internes et les vulnérabilités entourant les services informatiques basés sur le cloud, bien au-delà de ce que les logiciels antivirus peuvent gérer.

A la lumière de ce présent papier, nous avons pu conclure une connaissance synthétisée de la transformation digitale qui présente énormément d'avantages pour les entreprises de manière globale. Cette transformation est déclenchée par les technologies numériques, ayant modifié le comportement des individus, les activités des concurrents et des parties prenantes, et obligé les entreprises pour une adaptation et un mouvement afin de développer sa structure organisationnelle, son processus interne, ses compétences et son modèle d'affaires, en vue de conserver sa position dans le marché, améliorer ses performances et garder sa pérennité.

Par ailleurs, cette recherche apporte diverses contributions ainsi que des implications managériales et théoriques pour la résilience organisationnelle. Au niveau managérial, cette recherche incite la direction générale pour exécuter des actions des transformations et des ajustements au sein de l'organisation pour atteindre les niveaux de performance souhaités et assurer la résilience organisationnelle et financière et la continuité de l'entreprise, et nous montre que les managers doivent anticiper et se préparer pour être confrontés des situations extrêmes où de nombreuses normes et procédures commerciales ont changé, ainsi que dans des situations totalement perturbées. Sur le plan théorique, les résultats de notre revue de littérature sont destinés à contribuer à enrichir les connaissances, notamment dans le contexte de la résilience des entreprises et la digitalisation.

Comme tout travail de recherche, la limite de notre présent papier se manifeste par des lacunes au niveau méthodologique. Cependant, pour bien comprendre cette problématique et concrétiser la réponse de cette recherche ; elle doit être enrichie par des résultats empiriques sur

plusieurs entreprises afin de mieux mesurer comment la transformation digitale renforce la résilience organisationnelle, ainsi que son impact sur ses activités, sa pérennité et sa performance globale.

BIBLIOGRAPHIE

Bégin, Lucie, et Didier Chabaud. (2010) « La résilience des organisations. Le cas d'une entreprise familiale », Revue française de gestion, volume 200, numéro. 1 pp. 127-142.

BOUALI, J., & EJBARI, R. (2022). « La transformation digitale des entreprises : Proposition d'un cadre théorique global de compréhension. » International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(1-1), 348-366.

Bros, Frédérique. (2015) « Devenir e-lettré : quels leviers et voies d'accès à l'écrit à l'heure de la littérature numérique ? », Savoirs, volume 38, numéro : 2 pp. 73-90.

Carolis D.M., Yang Y., Deeds D.L., Nelling E. (2009) « Weathering the storm: the benefit of resources to high-technology ventures navigating adverse events » Strategic Entrepreneurship Journal, volume 3, Numéro: 2 pp: 147-160.

Christianson M.K., Farkas M.T., Sutcliffe K.M., Weick K.E. (2009). « Learning through rare events: significant interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum » Organization Science, volume. 20, numéro 5, pp : 846-860.

Dudézert, A. (2018). Introduction. Dans : Aurélie Dudézert éd., La transformation digitale des entreprises (pp. 13-22).

EL YAACOUBI Y. & BENNANI H. (2022) « La transformation digitale au service de la résilience bancaire à l'ère du Covid 19 » Revue Internationale du Chercheur Volume 3 : Numéro 1 pp : 1 – 17.

FADILI, M. H., & ILAHIANE, N. (2022). « Transition digitale ou transformation digitale : Revue de littérature pour éclairer la vision des PME et celle de leur écosystème. » International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, volume 3 issue 5-1, pp :235-248.

Hamel, Gary & Välikangas, Liisa. (2003). « The Quest for Resilience. » Harvard business review. Volume: 81 Numéro: 131 pp: 52-63.

Heeks, R, Ospina, A-V. (2019). « Conceptualising the link between information systems and resilience: A developing country field study. » Information Systems Journal, volume 29 issue 1, pp: 70-96.

Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D. and Antunes Marante, C. (2021), « A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and organizational Change». *Journal of Management studies*, volume 58 issue 5, pp: 1159-1197.

Mignenan, D. V. (2021). « Proposition d'un modèle de succès de la transformation digitale de l'entreprise à l'ère imprévisible. » *Revue Française de l'Économie et de Gestion*, Volume 2 : numéro 2021, pp :15-45.

Nadkarni, S., Prügl, R. (2021) «Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. » *Management Revue Quarterly* volume 71: issue 2, pp: 233–341.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & **Haenlein, M. (2021).** « Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. » *Journal of Business Research*, Volume 122: Numéro 2021 pp: 889-901.

EL ADIB.M & NAFZAOUI.MA (2022) « THE CONDITIONS FOR A SUCCESSFUL DIGITAL TRANSFORMATION FOR A SUCCESSFUL AUDIT FIRM », *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit* Volume 6 : Numéro 1 pp : 71 -92.

LAAMRAOUI. S& GRINE.A.(2022) « Digital transformation in the Moroccan public sector: Literature review, state of the art and perspectives. » *Revue Française d'Economie et de Gestion* Volume 3: Numéro 9 pp: 86-103.

Lengnick-Hall, C.A. and Beck, T.E. (2005) « Adaptive Fit versus Robust Transformation: How Organizations Respond to Environmental Change. » *Journal of Management* volume: 31 pp: 738-757.

RHAROUBI.I & TALMENSSOUR K. (2022) «Understanding the role of supply chain digitalization in the quality of buyer-supplier relationship: case studies of Moroccan companies», *Revue Française d'Economie et de Gestion* «Volume 3: Numéro 7 pp:114-138.

ELKAM.K & FARIDI.M.(2022) « La digitalisation de la communication interne : Quel apport à la Performance au Travail ? » *Revue Française d'Economie et de Gestion* Volume 3 : Numéro 7 pp : 295 –310.

TAJERA. & al. (2022) « Gouvernance et résilience des PME à l'ère de la crise sanitaire du COVID 19 » *Revue Internationale des Sciences de Gestion* Volume 5 : Numéro 3 pp : 1071 - 1096.

G. C. Kane, D. Palmer, A. N. Phillips, D. Kiron and N. Buckley (2015). « Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation » *MIT Sloan Management Review* and Deloitte University Press.