

Résilience organisationnelle en période de crise : le rôle de l'ajustement des compétences en Capital Humain à travers l'upskilling et le reskilling

Organizational resilience in times of crisis: the role of skills adjustment in Human Capital through upskilling and reskilling

SOUKRI Imane

Doctorante

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Aïn Sbâa

Université Hassan II de Casablanca

Laboratoire Interdisciplinaire ingénierie des affaires, soft skills, management et droit (LIASMAD)
Maroc

KHOMSI Yassine

Doctorant

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Aïn Sbâa

Université Hassan II de Casablanca

Laboratoire de Recherche sur la Nouvelle Économie et Développement (LARNED)
Maroc

BHIH Nabila

Enseignante Chercheur

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Aïn Sbâa

Université Hassan II de Casablanca

Laboratoire Interdisciplinaire ingénierie des affaires, soft skills, management et droit (LIASMAD)
Maroc

Date de soumission : 14/01/2025

Date d'acceptation : 17/02/2025

Pour citer cet article :

SOUKRI I. & al. (2025) «Résilience organisationnelle en période de crise : le rôle de l'ajustement des compétences en Capital Humain à travers l'upskilling et le reskilling», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 1 » pp : 1030 - 1055

Résumé

La crise du coronavirus a plongé le monde dans une récession, impactant profondément la survie et l'organisation des entreprises. Face à un environnement V.U.C.A. (volatil, incertain, complexe et ambigu), ces dernières ont dû se réinventer et adopter des stratégies de résilience. Cette capacité dynamique, essentielle à leur durabilité, consiste à anticiper les menaces, répondre efficacement aux imprévus et s'adapter aux changements. Elle permet ainsi de maintenir un avantage concurrentiel malgré les chocs à venir. La compétitivité et la survie des entreprises dépendent en grande partie de la qualité de leur capital humain. Développer un capital humain résilient est crucial pour surmonter les défis et maintenir des performances élevées, notamment dans des contextes marqués par des pressions physiques, sociales et psychologiques. Cette étude explore les effets de l'ajustement des compétences en ressources humaines sur la résilience organisationnelle en période de crise mondiale. Elle vise à analyser les complémentarités et limites entre l'upskilling et le reskilling, et leur impact sur la résilience. En s'appuyant sur une revue de littérature, elle établit une base théorique pour mieux comprendre comment ces pratiques renforcent la capacité des entreprises et des individus à s'adapter et prospérer face aux incertitudes.

Mots clés : Crise ; Résilience organisationnelle ; Capital Humain ; Upskilling ; Reskilling.

Abstract

The coronavirus crisis has plunged the world into a recession, profoundly impacting business survival and organization. Faced with a V.U.C.A. environment (volatile, uncertain, complex and ambiguous), the latter had to reinvent themselves and adopt resilience strategies. This dynamic capacity, essential to their sustainability, consists of anticipating threats, responding effectively to unforeseen events and adapting to changes. It allows us to maintain a competitive advantage despite the shocks that are coming. The competitiveness and survival of enterprises depend to a large extent on the quality of their human capital. Developing resilient human capital is crucial to overcoming challenges and maintaining high performance, especially in environments marked by physical, social and psychological pressures. This study explores the effects of human resource skills adjustment on organizational resilience in times of global crisis. It aims to analyse the complementarities and limits between upskilling and reskilling, and their impact on resilience. Based on a literature review, it provides a theoretical basis for better understanding how these practices enhance the ability of companies and individuals to adapt and thrive in the face of uncertainty.

Keywords : Crisis – Organizational resilience – Human capital – Upskilling – Reskilling.

Introduction

Dans un contexte mondial où l'incertitude est devenue une constante, la pandémie de Covid-19 a constitué un tournant majeur, mettant en évidence l'impératif pour les organisations de développer une résilience face aux crises sanitaires, économiques et sociales de grande ampleur. Tandis que certaines entreprises ont vu leur activité brutalement interrompue, d'autres ont su se réinventer, transformant cette adversité en une occasion d'innovation et de croissance.

La résilience organisationnelle, définie comme la capacité d'une organisation à anticiper, résister, s'adapter et se développer face aux perturbations, est aujourd'hui un enjeu stratégique essentiel. Elle prend une dimension particulière dans un monde où crises économiques, sanitaires et technologiques se succèdent sans relâche. À une époque où les organisations sont continuellement confrontées à des bouleversements internes et externes, cette résilience ne se résume pas à une simple capacité à surmonter les crises, mais inclut également la possibilité de transformer ces défis en opportunités de transformation et de renouveau.

Un des moteurs clés de cette résilience est le renforcement et l'ajustement continus des compétences du capital humain. Dans cet environnement volatile, l'upskilling (mise à niveau des compétences) et le reskilling (requalification des compétences) apparaissent comme des leviers incontournables pour garantir la pérennité des organisations. Face à la mondialisation et à la numérisation croissante, les dynamiques organisationnelles ont évolué, introduisant de nouveaux défis pour la résilience. Dans un monde globalisé, les entreprises doivent naviguer dans des contextes économiques, politiques et sociaux incertains, tout en s'adaptant rapidement aux innovations technologiques.

La résilience organisationnelle devient ainsi une nécessité non seulement pour faire face aux crises, mais aussi pour en tirer parti et s'adapter aux nouvelles réalités du marché. Cet article explore les dimensions conceptuelles et approches de la résilience organisationnelle, en mettant l'accent sur l'importance de l'upskilling et du reskilling dans ce processus. Dans un monde de travail en constante évolution, où les changements technologiques et économiques sont rapides, une main-d'œuvre adaptable et hautement qualifiée est indispensable.

L'objectif de cette recherche est d'analyser le rôle d'upskilling et de reskilling face aux transformations, en évaluant leur efficacité pour améliorer l'employabilité, l'adaptabilité et le développement des compétences dans un environnement professionnel en mutation. L'étude s'articule autour d'une question principale :

Comment l'ajustement des compétences en capital humain, à travers les processus d'upskilling et de reskilling, contribue-t-il à renforcer la résilience organisationnelle en période de crise ?

Afin de mieux appréhender le rôle de l'ajustement des compétences en capital humain à travers l'upskilling et le reskilling dans le renforcement de la résilience organisationnelle en période de crise, cet article s'organise en plusieurs sections. Dans un premier temps, nous aborderons la notion de crise en définissant ses caractéristiques et ses différentes approches théoriques, afin de mieux comprendre son impact sur les organisations. Ensuite, nous explorerons le concept de résilience organisationnelle et ses principales dimensions, en mettant en évidence son importance dans un environnement incertain et en constante évolution. Par la suite, nous analyserons les notions d'upskilling et de reskilling, en précisant leurs complémentarités et leurs effets sur la performance et l'adaptabilité des organisations. Enfin, à travers une revue de littérature, nous discuterons des implications managériales de ces stratégies et des conditions nécessaires à leur mise en œuvre efficace pour favoriser la résilience des entreprises face aux crises.

1. Généralités sur la Crise

1.1. Définitions et caractéristiques de la Crise

1.1.1. Définitions :

Étymologiquement, le terme « crise » trouve son origine dans le mot grec *krisis*, qui signifie « décider », « distinguer » ou encore « jugement » (Lagadec, 1991 ; Paraskevas, 2006). Par ailleurs selon Libaert, (2007), le concept de crise se distingue par sa nature multiforme, car il englobe plusieurs domaines d'application et s'étend à différentes disciplines, telles que l'économie, la sociologie ou encore les sciences politiques (Roux-Dufour, 2003).

Les définitions proposées dans les recherches en management reflètent cette diversité, se fondant principalement sur la perception des acteurs concernés et les cadres de référence mobilisés. Ainsi, Hermann (1972) définit la crise comme « une situation menaçant les objectifs prioritaires des centres de décision, restreignant le temps de prise de décision et survenant de manière inattendue ». Dans les années 1990, Shrivastava élargit cette compréhension en soulignant quatre dimensions fondamentales : les causes, les conséquences, la prévention et l'action. Il met également en évidence la dynamique propre aux crises ainsi que la diversité de leurs origines.

Dans cette perspective, Roux-Dufort (1994) propose une définition centrée sur les effets organisationnels, décrivant la crise comme une « rupture brutale des repères d'une organisation » dont les conséquences directes influencent significativement son fonctionnement. Ces contributions démontrent la complexité inhérente à l'étude des crises, où l'interdisciplinarité et les approches contextuelles sont essentielles pour appréhender pleinement ce phénomène.

1.1.2. Caractéristiques de la crise :

La crise se caractérise par sa nature inattendue, sa faible probabilité d'occurrence et ses conséquences potentiellement dévastatrices. Selon Hermann (1963), elle surprend les individus, restreint le temps de réponse, et menace les objectifs prioritaires des organisations. Shrivastava et al. (1988) la décrivent comme un événement rare mais à fort impact, tandis que Roux-Dufort (2000, 2003) insiste sur son caractère disruptif, impliquant des ruptures brutales et des dysfonctionnements en chaîne nécessitant une attention immédiate. Lagadec (2005) et Combalbert (2005) soulignent la complexité de la gestion de crises, qui implique des tensions internes, des pressions externes et des décisions stratégiques à prendre dans un contexte d'incertitude élevée.

Les théoriciens divergent quant à l'interprétation des conséquences d'une crise. Une première approche la perçoit comme un événement nocif menaçant la pérennité de l'organisation et entraînant des dégâts importants (Lehu, 1998 ; Bland, 1998 ; Westphalen, 1998). Une seconde approche, plus optimiste, la considère comme un catalyseur de changement, permettant de corriger des erreurs, de réinventer des pratiques et d'explorer des opportunités de développement grâce à la créativité et à l'innovation (Roux-Dufort, 2000 ; Libaert, 2005). En somme, la crise représente un moment critique, à la fois défi et opportunité, dans lequel s'expriment les vulnérabilités et les capacités adaptatives des systèmes concernés.

1.2. Les approches de la crise :

La littérature identifie trois principales conceptualisations de la crise : la crise en tant qu'un « événement », en tant qu'un « état », et en tant que « processus ».

1.2.1. La crise en tant qu'événement :

Selon Roux-Dufort (2003), une crise est une rupture soudaine impliquant plusieurs acteurs, nécessitant une attention immédiate dans un contexte d'incertitude sur le déroulement des événements et les conséquences des décisions. Elle se caractérise par la menace qu'elle

représente pour les intérêts vitaux de l'organisation, plongeant celle-ci dans une incapacité temporaire à comprendre et à réagir efficacement. Ces événements, souvent imprévisibles et inconcevables, rendent la planification de leur gestion particulièrement difficile (Rosenthal, 2003 ; Topper & Lagadec, 2013). Cette approche a conduit à des typologies de crises, telles que les accidents ou les conflits (Gundel, 2005 ; Lagadec, 1991), ainsi qu'au développement de techniques spécifiques de gestion de crise (Drabek, 1999 ; Rosenthal et al., 2001).

1.2.2. La crise en tant qu'état :

Une crise peut également être perçue comme un état paralysant pour l'organisation, qui se retrouve soudainement incapable de répondre à une situation inconnue. Reilly (1993) la définit comme une situation perturbatrice et nuisible, de grande ampleur, aiguë, exigeant une réponse rapide, et dépassant les cadres organisationnels habituels. Bien que redoutées, les crises offrent aussi une opportunité d'évaluer et de surmonter les limites structurelles et opérationnelles (Quinn et al., 1994). Ainsi, elles ne représentent pas uniquement une menace, mais également une chance de transformation (Fink, 1986).

1.2.3. La crise en tant que processus :

Cette perspective met en lumière la dynamique évolutive des crises, en examinant les environnements qui les favorisent, les processus internes de fragilisation organisationnelle (Roux-Dufort, 2007), ainsi que les réactions des organisations à chaque étape de leur développement (Williams et al., 2017). Roux-Dufort (2003) considère la crise comme un processus combinant des phases longues d'incubation et de gestation, suivies de manifestations brutales et déstructurantes. Turner (1976) a décrit six étapes principales dans le développement d'une crise, depuis une phase initialement stable jusqu'à la réadaptation organisationnelle. Par ailleurs, Shrivastava (1995) souligne que les crises s'étendent sur le temps et l'espace, impliquant des antécédents, des modérateurs, et des réponses organisationnelles adaptées (Milburn et al., 1983). Une telle approche centrée sur le processus souligne l'importance du développement de capacités organisationnelles pour anticiper et prévenir ces crises (Williams et al., 2017).

Qu'elles soient économiques, sociales ou environnementales, les crises exercent une pression considérable sur les organisations, mettant à l'épreuve leur capacité de survie à long terme. Le concept de résilience organisationnelle, développé notamment par Burnard et Bhamara (2011) ainsi que Madni et Jackson (2009), insiste sur la capacité des organisations non seulement à se relever après une crise, mais aussi à s'adapter et à évoluer grâce aux enseignements tirés de ces

expériences. Les crises exposent fréquemment les faiblesses structurelles et les lacunes dans la gestion des risques. L'exemple de la pandémie de COVID-19 illustre cette approche : les entreprises ayant rapidement adopté le télétravail, investi dans des solutions numériques, et fait preuve de flexibilité organisationnelle ont pu maintenir leurs performances, voire se renforcer face à cette crise sans précédent. En somme, les crises soulignent l'importance pour les organisations de développer des capacités d'anticipation, de résistance, et de reconstruction, les incitant à devenir plus agiles et adaptées aux défis futurs.

2. La Résilience Organisationnelle :

2.1. Définitions

L'étymologie du terme "résilience" provient du latin « *resilio* », composé de « *re* » et « *silio* », signifiant « sauter en arrière, rebondir, rejaillir » (Gaffiot, 1934). Au Moyen Âge, le terme « résiliation » désignait l'acte de se libérer des obligations contractuelles. Pour les Anglo-Saxons, le mot « resilience » dérive de « *resilire* », signifiant « rebondir », avec l'idée de reculer pour se libérer.

Cette notion évoque également l'idée de « reculer pour mieux sauter ». Le Petit Robert (2002) définit la résilience comme « le rapport de l'énergie cinétique absorbée nécessaire pour provoquer la rupture d'un métal, à la surface de la section brisée », ce qui traduit la capacité à vivre, à se développer en surmontant les chocs traumatiques et l'adversité. Bien qu'il soit complexe de retracer précisément l'origine et l'évolution du concept de résilience, les recherches de Tisserond (2008) ont permis d'en retracer l'histoire depuis le Moyen Âge jusqu'à aujourd'hui. Cependant, ce concept demeure difficile à cerner, soulevant de nombreuses questions importantes.

Selon Lengnick-Hall et Beck (2005), la résilience organisationnelle est une capacité dynamique qui inclut l'adaptation et l'apprentissage à travers des processus évolutifs. Cela va au-delà de la simple gestion de crise et implique une capacité à transformer l'organisation pour mieux répondre aux défis futurs. La théorie de la résilience organisationnelle soutient que les organisations qui intègrent une culture de flexibilité et d'innovation sont mieux préparées à surmonter les crises et à en sortir renforcées.

Les théories de la résilience, bien qu'elles trouvent leurs racines dans les sciences sociales et la psychologie, se sont étendues à l'économie et à la gestion des entreprises, en offrant des perspectives enrichissantes pour comprendre la manière dont les organisations peuvent naviguer en période de crise.

Tableau 1 : Définitions de la résilience organisationnelle selon les différentes approches théoriques

Auteur(s)	Définition de la résilience organisationnelle
Hollnagel (2008)	La résilience organisationnelle désigne la capacité d'une organisation à faire face à une menace et à retrouver un état de stabilité après avoir subi un choc.
Weick & Sutcliffe (2007)	Tandis que l'anticipation pousse à réfléchir avant d'agir, la résilience encourage une action rapide tout en réfléchissant simultanément, voire en agissant pour clarifier la pensée.
Widalsky (1988) dans Somers (2009)	La résilience organisationnelle est la capacité d'une organisation à se redresser après un événement perturbateur qui génère de la vulnérabilité et qui exige une réponse atypique.
Mileti (1999); Burby et al. (2000)	Elle désigne la capacité d'une organisation à réduire les effets d'une crise, à en limiter l'impact et à minimiser les pertes associées.
Powley (2009) et Somers (2009)	La résilience est considérée comme une capacité latente, qui ne se manifeste pleinement qu'au moment de la crise.
Haimès et al. (2008); Therrien (2010)	La résilience organisationnelle est la capacité d'un système à résister à une perturbation majeure, tout en maintenant un niveau de dégradation acceptable et en se rétablissant rapidement et de manière économique.
Lecompte (2004)	Il n'existe pas de théorie universelle de la résilience. Pour en comprendre le concept, il est nécessaire d'intégrer plusieurs perspectives théoriques.
Koninckx (2011)	La résilience organisationnelle peut être vue comme un concept complexe à analyser, se situant à l'intersection de multiples facteurs et variables convergentes.
Clair & Dufresne (2007); Powley (2009)	La résilience organisationnelle est la capacité de rebondir après une tragédie ou un événement perturbateur majeur.
Dalziel & McManus (2004); McManus et al. (2007); Somers (2009)	La résilience organisationnelle est un concept difficile à définir de manière uniforme, sa compréhension varie selon les disciplines et les contextes d'application.

Source : Par nos soins.

Ce tableau met en évidence la diversité des définitions de la résilience organisationnelle selon différentes approches théoriques. Il illustre à la fois les dimensions préventive et adaptative de la résilience, soulignant son rôle dans la capacité des organisations à anticiper, absorber et se réajuster face aux perturbations. On remarque également une évolution des définitions, certaines insistant sur la robustesse du système face aux crises, tandis que d'autres mettent

l'accent sur l'apprentissage et l'adaptabilité en contexte incertain. Cette pluralité d'approches reflète la complexité du concept et la nécessité d'une perspective multidimensionnelle pour mieux l'appréhender.

Cette capacité dynamique est cruciale pour assurer la continuité des activités tout en saisissant les opportunités générées par les crises. Elle inclut également la capacité d'anticiper les futures perturbations et de préparer l'organisation à s'adapter de manière proactive à ces défis. La résilience a longtemps occupé une place importante dans les recherches sur les organisations (Alexander, 2013 ; Linnenluecke, 2015 ; Sutcliffe et Vogus, 2003 ; Wildavsky, 1988), mais elle a été relativement sous-représentée dans la littérature traitant des crises (Boin et al., 2010).

Cependant, les travaux des chercheurs en gestion des crises ont mis en évidence que la réponse d'une organisation face à une crise dépend principalement de sa capacité à améliorer son improvisation, sa coordination, sa flexibilité et son endurance, des qualités qui sont étroitement liées à la résilience (Boin et al., 2010).

Le concept de résilience, en tant que terme polysémique, revêt différentes significations en fonction des domaines d'application. En général, il fait référence à la capacité d'un système à se régénérer et à retrouver son équilibre après une perturbation. Holling (1973), initiateur de la théorie de la résilience en écologie, a souligné l'importance de la capacité d'un écosystème à retrouver son équilibre sans changer fondamentalement sa structure. Tisseron (2009) propose une perspective similaire, mettant en avant la faculté d'un système à se redynamiser après une crise.

Dans le contexte organisationnel, la résilience dépasse la simple idée de retour à l'équilibre. Selon Folke (2006), la résilience organisationnelle est une capacité à anticiper, à absorber et à s'adapter aux changements, tout en maintenant le fonctionnement global de l'organisation. Elle devient ainsi une approche stratégique permettant à une organisation de faire face aux perturbations de manière proactive.

Ce concept a pris une dimension particulière au début du XXI^e siècle, notamment après des événements mondiaux majeurs tels que les attentats du 11 septembre 2001 ou l'ouragan Katrina en 2005. Ces crises ont révélé l'importance de développer des organisations capables non seulement de survivre à un choc, mais aussi de se renforcer et de s'adapter à un environnement incertain et en constante évolution. La résilience organisationnelle n'est désormais plus seulement une réaction à une crise, mais une stratégie qui s'intègre à la culture et aux pratiques de l'organisation.

Le terme résilience, qui représente une synergie entre robustesse et flexibilité, est employé dans divers domaines tels que les sciences de l'environnement, l'ingénierie, la psychologie, les études organisationnelles et l'économie (Tierney, 2003). Dans un contexte organisationnel, la résilience est devenue une capacité stratégique essentielle permettant aux entreprises de s'adapter aux contraintes environnementales, d'anticiper, de répondre et de se remettre rapidement des événements imprévus (Williams et al., 2017). Hillmann et Guenther (2021) considèrent la résilience organisationnelle comme un indicateur clé pour préparer les entreprises à affronter des catastrophes dans un monde moderne incertain.

2.2. Les Dimensions de la Résilience Organisationnelle

Dans cette section, nous examinons les principes fondamentaux de la résilience organisationnelle, ses outils, ses piliers managériaux essentiels, ainsi que les diverses sources de turbulences économiques et les modes de gestion associés. La résilience organisationnelle désigne la capacité d'une organisation à se remettre des chocs imprévus, à surmonter les crises et à maintenir sa stabilité face aux perturbations. Elle se décline selon plusieurs dimensions essentielles qui permettent de comprendre comment cette résilience se déploie et se construit pour garantir la survie et la pérennité de l'entreprise (Bégin & Chabaud, 2010). La littérature s'accorde sur l'existence de dimensions clés de la résilience organisationnelle, telles que l'agilité, la robustesse, l'intégrité, ainsi que la capacité à absorber, renouveler et s'approprier les transformations nécessaires face aux crises. Ces dimensions peuvent être regroupées autour de trois axes principaux : *la capacité d'absorption, la capacité de renouvellement et la capacité d'appropriation*.

2.2.1. La Capacité d'Absorption

La capacité d'absorption, telle que définie par Cohen et Levinthal (1990), se réfère à l'aptitude d'une organisation à identifier, assimiler et exploiter les opportunités et menaces externes, en appliquant les mesures nécessaires pour assurer son bien-être et sa survie. Elle nécessite la présence de ressources immédiates et l'adoption d'une stratégie d'apprentissage organisationnel. Un consensus parmi les chercheurs (Chauvet, 2003) met en avant l'importance d'un excédent organisationnel (Organizational Slack), composé de ressources et de connaissances accessibles et réutilisables en cas de crise. Ce type de ressources, qu'elles soient internes ou obtenues par des alliances et emprunts externes, permet à l'entreprise de faire face à des chocs économiques, sociaux, technologiques ou légaux sans risquer l'effondrement (Merino, Grandval, Ronteau, 2011).

2.2.2. La Capacité de Renouvellement

La capacité de renouvellement implique la faculté de l'organisation à réinventer ses activités ou à en développer de nouvelles, en s'appuyant sur les expériences passées et en exploitant les facteurs clés de régénération stratégique. Selon Bégin et Chabaud (2010), cette dimension repose sur trois éléments cruciaux : l'anticipation des opportunités, le soutien à l'innovation, et la mobilisation de l'équipe managériale. La réussite de ces éléments dépend de la capacité de l'entreprise à prêter une attention soutenue à son environnement, en particulier dans un contexte économique instable.

2.2.3. La Capacité d'Appropriation

La capacité d'appropriation se distingue par la manière dont l'entreprise capitalise sur les échecs passés pour instaurer un système post-crise fondé sur des pratiques et solutions correctives. Selon Roxana, Gauche et Morquin (2015), cette dimension s'oppose à l'adoption contrainte, qui consiste à reproduire les stratégies mises en place après des crises passées sans tirer parti des expériences réussies. Une organisation résiliente doit, ainsi, apprendre des erreurs et les intégrer dans sa stratégie de manière proactive.

2.2.4. Agilité, Robustesse et Intégrité

La littérature identifie diverses dimensions de la résilience organisationnelle, bien qu'il n'y ait pas d'unanimité quant à leur définition ou leur mesure. **Le modèle de Kantur et Iseri-Say (2015)** repose sur trois dimensions principales : l'agilité, la robustesse et l'intégrité. Elles sont des composantes essentielles de la résilience organisationnelle (McManus et al., 2008 ; Aliji-Okuwa et al., 2016 ; Orchiston et al., 2016).

L'agilité, définie comme la capacité à réagir rapidement aux opportunités et menaces tout en s'adaptant aux changements (Kantur & Iseri-Say, 2015), permet à l'organisation de maintenir sa flexibilité et de redéployer ses ressources de manière optimale face aux perturbations. La robustesse, quant à elle, se réfère à la capacité à résister aux contraintes sans perte de fonction, en maintenant un niveau de performance stable malgré les défis externes (Tierney, 2003 ; Zhu et Basar, 2015). Enfin, l'intégrité, souvent associée à la résilience morale, consiste en la capacité des employés à demeurer fidèles à leurs principes éthiques et à maintenir leur cohésion face aux difficultés (Oser et Reichenbach, 2005).

Ainsi, la résilience organisationnelle ne se limite pas seulement à la réaction face aux crises, mais inclut également une gestion proactive et une adaptation continue, favorisant la capacité d'absorption, de renouvellement et d'appropriation pour assurer la pérennité et la compétitivité

de l'entreprise dans un environnement économique instable. La résilience organisationnelle ne se limite pas à une réaction après un incident ; elle suppose également un travail en amont pour anticiper les risques et mettre en place des stratégies de gestion de crise.

2.3. Les facteurs déterminants et de renforcement de la résilience organisationnelle

L'évaluation de la résilience organisationnelle commence par l'identification des facteurs clés qui permettent à une organisation de s'adapter et de rebondir face aux perturbations. Ces facteurs, regroupés en cinq catégories distinctes — stratégie, culture, structure, ressources et compétences, et management — correspondent aux principales préoccupations en sciences de gestion et sont essentiels pour renforcer la résilience des organisations dans un environnement incertain.

2.3.1. Les facteurs stratégiques de la résilience :

La résilience organisationnelle repose en grande partie sur la capacité des entreprises à anticiper, s'adapter et innover. Pour renforcer cette résilience, plusieurs facteurs stratégiques doivent être pris en compte, permettant aux organisations de mieux absorber les chocs et de maintenir leur compétitivité. Parmi ces leviers, la diversification des activités, la veille informationnelle et la transformation numérique jouent un rôle déterminant dans la capacité des entreprises à se réinventer et à assurer leur pérennité en période de crise.

- ❖ **Diversification des activités stratégiques** : La diversification permet à l'organisation de réduire sa vulnérabilité en période de crise en ouvrant de nouvelles avenues pour sa croissance.
- ❖ **Veille informationnelle environnementale proactive** : Une surveillance active de l'environnement permet de détecter les signaux faibles et d'anticiper les perturbations potentielles.
- ❖ **Adoption de la transformation numérique** : L'intégration des technologies numériques est un levier stratégique essentiel pour renforcer l'agilité et la résilience organisationnelle. La transformation numérique permet d'anticiper les changements et d'assurer la continuité des activités, comme l'a démontré la crise de la Covid-19, qui a mis en lumière le rôle crucial de la digitalisation, notamment à travers le télétravail, la téléconsultation et les plateformes numériques. L'adoption du télétravail, en particulier, a permis à de nombreuses entreprises de maintenir leurs opérations tout en garantissant la sécurité de leurs employés. Cependant, la réussite de cette transformation dépend

largement de la maturité numérique des employés, soulignant ainsi l'importance du capital humain dans l'implémentation efficace de cette stratégie.

2.3.2. Les facteurs culturels de la résilience :

La culture organisationnelle joue un rôle central dans la résilience des entreprises. En favorisant la vigilance et en instaurant des valeurs partagées, elle permet aux employés de mieux faire face aux crises et de s'adapter aux défis avec cohésion et réactivité.

- ❖ **Promotion d'une culture de vigilance** : Une culture organisationnelle de vigilance individuelle et collective face aux événements inattendus et à la gestion de la sécurité renforce la résilience en permettant aux employés de réagir rapidement aux crises.
- ❖ **Système de valeurs partagées** : Les valeurs communes donnent du sens aux défis rencontrés et facilitent leur gestion, permettant ainsi de maintenir la cohésion et la motivation des équipes face à l'incertitude.

2.3.3. Les facteurs structurels de la résilience :

La résilience organisationnelle repose également sur des éléments structurels qui favorisent l'adaptabilité et la réactivité. Une organisation flexible et bien informée est mieux armée pour faire face aux perturbations et ajuster ses actions en temps réel.

- ❖ **Circulation fluide de l'information** : Une circulation efficace des informations et des connaissances permet une prise de décision rapide et éclairée, essentielle en période de crise.
- ❖ **Structure organisationnelle flexible** : Une structure décentralisée et moins bureaucratique permet une adaptation rapide et une prise de décision plus agile, favorisant ainsi la résilience organisationnelle.

2.3.4. Les facteurs liés aux ressources et compétences de la résilience :

Les ressources et les compétences constituent des piliers fondamentaux de la résilience organisationnelle. Une gestion efficace des finances et le développement continu des compétences permettent aux entreprises de s'adapter aux défis et d'assurer leur durabilité face aux crises.

- ❖ **Gestion prudente du capital financier** : Une gestion équilibrée du capital financier permet de minimiser les risques excessifs tout en préservant la stabilité de l'organisation.

- ❖ **Acquisition de compétences innovantes** : La capacité à recombinaison de manière créative les ressources et compétences existantes pour résoudre de nouveaux problèmes est un atout majeur dans le renforcement de la résilience.

2.3.5. Les facteurs de management de la résilience :

Le management joue un rôle central dans le renforcement de la résilience organisationnelle. En favorisant une culture d'adaptabilité, d'innovation et de prise de décision partagée, il permet aux entreprises de mieux faire face aux incertitudes et de transformer les défis en opportunités.

- ❖ **Encouragement à la prise de risque** : La prise de risque mesurée est essentielle pour l'innovation et l'expérimentation, deux éléments clés pour la résilience organisationnelle.
- ❖ **Partage de la responsabilité stratégique** : L'inclusivité dans la prise de décision stratégique, en impliquant non seulement les managers seniors mais aussi d'autres niveaux de l'organisation, permet de renforcer la résilience en exploitant la diversité des idées et des solutions.

Ces facteurs, bien qu'énoncés de manière générale, doivent être adaptés en fonction du contexte spécifique de chaque organisation et de ses objectifs. Ils contribuent à augmenter l'adaptabilité des éléments d'infrastructure critiques face aux événements perturbateurs, et à garantir la pérennité et l'efficacité de l'organisation face aux crises. Il est important de souligner que ces facteurs ne sont que des exemples, et qu'ils doivent être adaptés en fonction de l'objectif spécifique des résultats de l'évaluation de la résilience organisationnelle. L'objectif étant d'améliorer l'adaptabilité des infrastructures critiques face aux événements perturbateurs.

2.4. Les Approches de la résilience organisationnelle :

2.4.1. La résilience organisationnelle comme processus

À travers les multiples définitions de la résilience organisationnelle proposées dans la littérature, il apparaît clairement que cette notion représente un champ d'étude complexe et difficile à circonscrire de manière définitive. Sur le plan théorique, elle suscite de nombreuses interrogations, notamment en ce qui concerne sa nature intrinsèque : doit-elle être appréhendée comme une capacité, un processus, un état ou un résultat ? Les travaux d'Ayala (2011) révèlent que la résilience constitue un processus dynamique et évolutif au cours duquel les acteurs organisationnels développent des connaissances, des compétences et des aptitudes leur permettant d'affronter des situations d'incertitude avec positivité, créativité et optimisme, tout

en mobilisant leurs ressources internes. Dans cette perspective, la résilience se positionne comme une stratégie essentielle pour soutenir la performance et la croissance, tant au niveau de l'organisation qu'à celui de ses membres.

Rutter (1993) corrobore cette vision en décrivant la résilience comme un processus à la fois dynamique et adaptatif. Toutefois, l'approche par le processus demeure relativement marginale dans les travaux académiques, et la résilience ne saurait être perçue comme un état figé. Elle se déploie en temps réel, au fil des actions et interactions avec l'environnement, rendant impossible toute évaluation ex ante. Par conséquent, la résilience ne peut être véritablement mesurée que dans son développement effectif, lorsqu'elle prend forme dans la pratique.

De leur côté, Hale et al. (2008) insistent sur le fait que la résilience organisationnelle n'est ni une capacité innée ni un attribut permanent. Elle se manifeste comme une aptitude contextuelle et temporelle, mobilisée pour « naviguer au quotidien » au sein des zones de risque, en particulier dans les périodes de crise. Ainsi, bien que la résilience puisse être envisagée comme une capacité à un moment précis, elle ne représente pas un acquis immuable. Elle doit être comprise comme un processus dynamique de pilotage, susceptible de s'éroder ou de devenir inopérante face à des menaces d'une ampleur exceptionnelle.

2.4.2. La résilience organisationnelle comme capacité

Koninckx et Teneau (2010) définissent la capacité comme « la possibilité de réussir dans l'exécution des tâches ». En ce sens, envisager la résilience comme une capacité revient à doter l'organisation d'un levier lui permettant d'interagir efficacement avec son environnement. La richesse des recherches consacrées à cette notion témoigne de l'intérêt suscité par cette approche de la résilience organisationnelle. Plusieurs auteurs la conçoivent comme une capacité à faire face aux crises, mais une question clé demeure : s'agit-il d'une capacité d'anticipation ou d'adaptation ? Autrement dit, la résilience repose-t-elle sur la prévision des risques futurs ou sur une aptitude à répondre rapidement et efficacement aux défis émergents ?

Hamel et Välikangas (2003) décrivent la résilience comme une forme d'anticipation, qu'ils qualifient de « résilience stratégique ». Cette dernière, caractérisée par son aspect « temporel » et « continu », vise à limiter l'impact des crises. Elle repose sur une capacité organisationnelle à reconnaître l'inéluctabilité du changement stratégique et à l'initier avant qu'il ne devienne une contrainte imposée par des circonstances externes. Dans cette optique, les stratégies d'anticipation et d'innovation constituent les fondements de la résilience stratégique.

D'autres approches, telles que celles de Widalsky (1988) cité par Somers (2009) et de Lengnick-Hall et Beck (2003), conçoivent la résilience comme une capacité d'adaptation, activée face à des menaces imprévues, après leur survenue. Cette perspective présente la résilience comme une réponse dynamique à une situation de crise, davantage orientée vers l'action contextuelle que vers un processus préétabli. Tognazzo et al. (2016) mettent en avant l'idée que la résilience organisationnelle repose sur une aptitude à s'adapter à des conditions adverses, telles que des chocs environnementaux, tout en en sortant renforcée.

Selon Mallak (1998), Horne & Orr (1998), Weick et al. (1999), Sutcliffe & Vogus (2003) et McDonald (2006), cette capacité d'adaptation combine une action rapide et efficace en période de crise avec le développement de mécanismes d'apprentissage et d'innovation. En outre, Morais-Storz et Nguyen (2017) soutiennent que la résilience résulte d'une combinaison de capacités d'anticipation et d'adaptation, permettant à l'organisation de réinventer continuellement ses modèles et stratégies en fonction des évolutions, de les anticiper et de s'y ajuster afin de préserver sa compétitivité dans un environnement en perpétuel changement.

2.4.3. La résilience organisationnelle comme état

Certains chercheurs ont envisagé la résilience organisationnelle comme un état, une caractéristique stable et permanente de l'organisation. Toutefois, cette approche est largement critiquée au sein de la communauté scientifique, car elle attribue à la résilience une dimension figée, la considérant comme une variable acquise une fois pour toutes (Lecompte, 2002 ; Anaut, 2003). Cette conception statique de la résilience, en dépit de sa popularité dans certaines études, est insuffisante pour rendre compte de la complexité de ce concept, qui dépend de multiples variables et évolue dans le temps.

Bien que la résilience organisationnelle soit parfois perçue comme un état définitif, la majorité des travaux en la matière privilégient une vision dynamique, centrée sur les capacités à acquérir et à développer pour faire face aux crises. La résilience ne peut être réduite à un état stable, mais doit être comprise comme un processus en constante évolution, soumis aux conditions contextuelles et temporelles de l'organisation.

La résilience organisationnelle va au-delà de la simple réponse aux crises : elle représente une véritable opportunité de transformation durable. En tirant parti du capital humain, de l'innovation technologique et d'une gouvernance éthique, les organisations peuvent non seulement surmonter les crises, mais aussi se réinventer et prospérer dans des environnements incertains. Dans cette optique, la résilience proactive prend tout son sens, elle repose sur

l'anticipation des risques et la mise en place de stratégies d'upskilling, de reskilling, qui deviennent un levier incontournable pour bâtir des entreprises capables de s'adapter et de faire face aux défis de demain. En conclusion, la résilience organisationnelle se révèle être un facteur stratégique incontournable dans un monde de plus en plus incertain. En combinant anticipation, adaptation, innovation et investissement dans le capital humain, les entreprises peuvent se préparer à faire face aux crises futures tout en renforçant leur durabilité et leur compétitivité.

3. Renforcement de la Résilience Organisationnelle par l'Ajustement des Compétences

Dans un environnement marqué par des transformations rapides et des crises multidimensionnelles, les organisations doivent renforcer leur résilience pour survivre et prospérer. La résilience organisationnelle repose sur la capacité d'adaptation, de survie et de prospérité dans des contextes volatils, incertains, complexes et ambigus (VICA). L'ajustement des compétences humaines, via l'upskilling et le reskilling, se révèle crucial dans ce processus. Le terme VUCA, qui désigne un environnement dynamique, imprévisible et défavorable, a été introduit par l'Armée des États-Unis pour décrire la période qui a suivi la fin de la guerre froide (Sinha & Sinha, 2020). Ce concept a ensuite été adopté par des leaders et des organisations à travers le monde. Dans les années 1990, le terme VUCA a gagné en popularité dans le milieu des affaires, et il est devenu un acronyme largement utilisé dans le secteur privé avec la crise financière de 2008 (Clegg et al., 2019). Ce phénomène est toujours en cours, et toutes les prévisions indiquent que le VUCA continuera de marquer l'avenir (Sinha & Sinha, 2020). Ce monde des affaires, caractérisé par une rapidité et une évolution constantes, est désormais la nouvelle norme.

Cela a contraint les entreprises et les secteurs d'activité à revoir leurs stratégies de gestion des ressources humaines pour survivre. Le concept de VUCA, qui inclut la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté, décrit la manière dont les organisations se perçoivent aujourd'hui et la manière dont elles peuvent se préparer pour l'avenir (Sinha & Sinha, 2020). Aujourd'hui, les organisations doivent adopter une planification stratégique et transformer les défis en opportunités (Clegg et al., 2019). Selon Bennett et Lemoine (2014) et Schoemaker, Heaton et Teece (2018), le VUCA comprend quatre dimensions :

- ❖ **Volatilité** : La volatilité désigne un changement imprévisible, souvent marqué par une évolution instable.

- ❖ **Incertitude** : Bien que les liens de cause à effet puissent être connus, l'incertitude se caractérise par l'imprévisibilité des événements, ce qui complique l'analyse des conséquences futures possibles.
- ❖ **Complexité** : La complexité est définie comme un phénomène ou une situation comportant de nombreuses variables interconnectées qui submergent un réseau d'informations.
- ❖ **Ambiguïté** : L'ambiguïté désigne une situation où il existe un doute concernant la nature d'une relation, notamment son dynamique de cause à effet. L'incertitude qui peut surgir lors de la prise de décision dans un contexte nouveau est souvent à l'origine de cette ambiguïté.

3.1. Cadre Théorique

Nous allons avancer trois théories principales qui illustrent la nécessité de développer les ressources humaines face aux avancées technologiques rapides dans le monde VUCA, **la théorie des compétences dynamiques, la théorie du capital néo-humain (NHCT), et la théorie du remplacement des emplois par l'IA.**

3.1.1. La Théorie du Capital Néo-Humain

La NHCT souligne l'augmentation de la demande pour des compétences liées à la technologie, ainsi que la nécessité de développer le capital humain lors des changements technologiques rapides (Pereira & Malik, 2015). Selon Bartel et Lichtenberg (1987), les individus disposant d'un capital humain plus élevé, qu'il s'agisse d'éducation, de formation, d'expérience ou de volonté d'apprendre, ont plus de chances d'adopter les changements technologiques et d'acquérir de nouvelles compétences. Les travaux précédents de Jaiswal, Arun, & Varma (2021) et Pereira & Malik (2015) ont montré que la connaissance technologique ne réduira pas le besoin de formation des travailleurs. Par conséquent, l'adoption des technologies IA devrait augmenter la demande de nouvelles compétences et de meilleures capacités humaines.

3.1.2. La Théorie des Compétences Dynamiques

La théorie des compétences dynamiques (Fischer & Bidell, 1998) considère le développement des compétences comme une série d'activités interconnectées qui se déroulent dans des contextes spécifiques. Ces activités interconnectées ont également des objectifs de résultats (Kunnen & Bosma, 2003). En plus de ce réseau de compétences, cette théorie met en évidence la complexité des compétences dans différents contextes (Fischer, Yan & Stewart, 2003). Par

exemple, dans un monde dynamique, les individus doivent acquérir des compétences variées, incluant des compétences sociales, émotionnelles, technologiques et physiques, afin de bien performer ou de démontrer des comportements appropriés selon le contexte. Cette théorie peut être utilisée pour explorer la nature changeante du travail et des compétences.

3.1.3. Le Remplacement des Emplois par l'IA

L'évolution du potentiel de l'IA a également suscité des craintes liées au remplacement des emplois. Cependant, la théorie du remplacement des emplois par l'IA (Huang & Rust, 2018) limite le remplacement par l'IA au niveau des tâches, et non des emplois. En particulier, le changement de nature du travail affecte principalement les tâches simples et routinières nécessitant une intelligence mécanique avant d'avoir un impact sur celles requérant une intelligence analytique (Jaiswal et al., 2021). Ainsi, les compétences non techniques, ou "soft skills", seront essentielles pour les travailleurs dans l'ère de l'IA. La main-d'œuvre future aura besoin d'une intelligence de plus grande complexité dans son travail, telles que l'intelligence intuitive et l'intelligence empathique (Jaiswal et al., 2021). Bien que l'IA puisse remplacer certaines tâches humaines, Huang et Rust (2018) soulignent que des compétences comme la communication, l'empathie, la résolution de problèmes, la prise de décision, la construction de relations et le raisonnement ne peuvent pas être facilement remplacées par l'IA. Par conséquent, dans un monde VUCA, les employés actuels et futurs doivent constamment se former et se recycler pour rester pertinents.

3.2. Upskilling et Reskilling

Le reskilling et l'upskilling sont deux processus distincts visant à améliorer les compétences des individus en milieu de travail. Selon Wider et Brecic, le reskilling implique l'acquisition de nouvelles compétences totalement différentes de celles liées à un emploi précédent, tandis que l'upskilling désigne l'ajout de compétences supplémentaires pertinentes pour le rôle actuel d'une personne (Mahdia, 2024).

3.2.1. L'upskilling (renforcement des compétences)

L'upskilling désigne le processus d'acquisition ou d'amélioration des compétences existantes pour permettre aux employés de rester compétitifs dans un environnement de travail en constante évolution (Guerrero-Egurrola, 2021), en adoptant une démarche proactive visant à améliorer la productivité et l'efficacité, notamment dans des domaines tels que l'intelligence artificielle, la gestion de projets ou les logiciels collaboratifs. Il assure que les collaborateurs

demeurent performants et pertinents dans leurs fonctions. L'upskilling peut être initié soit par l'employeur, soit par l'employé, à travers des expériences sur le terrain, des séminaires, des ateliers ou des formations. Idéalement, c'est l'employé qui devrait prendre l'initiative de son propre développement, en poursuivant une formation continue qui lui permettra de progresser dans sa carrière. Il est important de souligner que l'upskilling ne se limite pas aux individus hautement éduqués ; il concerne tous les niveaux d'emploi. (Laguna-Muggenburg et al., 2021 ; Tong et al., 2021). Ses principaux aspects sont les suivants :

- ❖ **Amélioration des compétences existantes** : Adapter les compétences actuelles aux nouvelles technologies et méthodes.
- ❖ **Acquisition de nouvelles compétences** : Apprendre des compétences essentielles pour les rôles actuels ou les opportunités futures.
- ❖ **Alignement avec les objectifs organisationnels** : S'assurer que les efforts d'upskilling soutiennent les objectifs stratégiques de l'entreprise.

3.2.2. Le reskilling (reconversion professionnelle)

Il concerne la requalification des collaborateurs pour les préparer à de nouveaux rôles ou secteurs, une stratégie particulièrement utile en période de crise, comme celle de la pandémie de Covid-19, car elle permet de maintenir la continuité des activités tout en offrant de nouvelles opportunités de développement (Martínez-González, Selva, & Crespo, 2019). Ses principaux aspects incluent :

- ❖ **Transition de carrière** : Préparer les employés à occuper de nouveaux rôles dans d'autres domaines.
- ❖ **Adaptation technologique** : Former les employés à gérer des responsabilités professionnelles en constante évolution en raison de l'automatisation.
- ❖ **Investissement dans les talents existants** : Prioriser le développement des talents internes comme une approche rentable et durable.

3.2.3. Les avantages et l'importance de l'upskilling et reskilling

L'upskilling et le reskilling sont des stratégies essentielles pour garantir le succès à la fois au niveau individuel et organisationnel (Martínez et al., 2021). Ces approches présentent plusieurs avantages cruciaux pour les employés et les entreprises. D'une part, elles permettent de maintenir la **pertinence**, en permettant aux employés et aux organisations de rester compétitifs dans un environnement dynamique. D'autre part, elles contribuent à une **productivité accrue** grâce à l'amélioration des compétences, ce qui conduit à des performances plus efficaces. En

outre, elles favorisent la **rétenition des talents**, en renforçant la fidélité des employés et en soutenant leur progression professionnelle. En parallèle, ces stratégies permettent aux organisations de mieux **s'adapter aux évolutions technologiques** et de réagir de manière efficace face aux avancées technologiques. À l'échelle individuelle, elles offrent également une **résilience de carrière**, en développant une plus grande flexibilité chez les employés, qui deviennent mieux préparés à faire face aux interruptions professionnelles.

L'investissement dans le Reskilling et l'Upskilling a également un impact direct sur la motivation des employés et leur engagement envers l'apprentissage continu. Les employés qui prennent en charge leur propre apprentissage, notamment par des approches autodirigées, sont plus enclins à rester compétitifs sur le marché du travail. Grâce à la diversité des ressources disponibles pour l'apprentissage autonome, ils peuvent facilement intégrer l'apprentissage dans leur quotidien ou même prendre un congé pour se consacrer à des études à temps plein. Cette démarche proactive est particulièrement importante pour les travailleurs qualifiés, y compris ceux ayant une formation supérieure, dans un environnement de travail de plus en plus compétitif (Zhu et al., 2022 ; Froehlich et al., 2018).

À une échelle plus large, une main-d'œuvre qualifiée grâce au reskilling et à l'upskilling participe à une économie plus flexible et compétente. La reconversion des employés permet de prévenir les licenciements, réduisant ainsi les taux de chômage et offrant aux travailleurs confrontés à une perte d'emploi les compétences nécessaires pour retrouver un travail. Cela devient d'autant plus crucial avec le vieillissement de la population active, nécessitant une amélioration continue des compétences pour rester compétitifs et employables, notamment pour les travailleurs âgés dont les compétences risquent de devenir obsolètes (Salehudin & Satrya, 2018 ; Unterhofer & Wunsch, 2022).

En fin de compte, le reskilling et l'upskilling offrent aux employés une plus grande sécurité d'emploi, une satisfaction professionnelle accrue et un sentiment de progression de carrière. En offrant des opportunités de développement professionnel, les organisations renforcent l'engagement de leurs employés, ce qui améliore leur satisfaction au travail (Talafian et al., 2023 ; Ghosheh et al., 2024). À long terme, il est souvent plus rentable pour les employeurs de former les talents existants plutôt que de recruter de nouveaux profils. Ces opportunités de développement peuvent également jouer un rôle crucial dans la motivation, en encourageant la progression et la promotion des employés à travers des formations ou des cours financés (Salehudin & Satrya, 2018 ; Froehlich, 2018).

3.3. Le rôle de l'upskilling et reskilling dans l'ère post-pandémique

Face à la nécessité d'adaptation aux progrès technologiques et à l'évolution rapide des métiers (Van Deursen & Van Dijk, 2014), il est crucial pour les organisations d'investir dans des programmes de formation visant à doter leurs employés des compétences nécessaires pour remplir de nouvelles fonctions et saisir les opportunités professionnelles générées par la 4RI (Ecless & Serafein, 2017).

Mgiba (2019) insiste sur l'importance d'enrichir les compétences existantes, tout en introduisant de nouvelles connaissances, afin de permettre aux travailleurs de réussir dans leurs rôles actuels ou de se préparer à de nouvelles fonctions. Ainsi, le perfectionnement des compétences et la reconversion professionnelle apparaissent comme des leviers essentiels pour garantir la pérennité et la compétitivité des organisations dans un monde en constante mutation.

À l'ère de la 4RI, le travail devient de plus en plus axé sur la connaissance et l'interaction avec les technologies basées sur l'intelligence artificielle (IA) (Bondarouk, Parry, & Furtmueller, 2017). Si la technologie facilite la réalisation des objectifs organisationnels, Jaiswal et al. (2021) affirment que les employés demeurent les principaux moteurs de la création de valeur et de l'avantage concurrentiel durable. Ces chercheurs recommandent de développer le capital humain, un facteur déterminant dans la réussite à long terme des organisations. Le perfectionnement des compétences et la reconversion professionnelle permettent également de nombreux avantages, tels que l'atténuation des effets négatifs de la 4RI. L'apprentissage continu est désormais indispensable pour réussir dans un environnement en évolution constante, et les employés devront sans cesse actualiser et enrichir leurs compétences pour rester compétitifs (Hirschi, 2018; Pedron, 2018). Brasher (2021) soutient que ces initiatives favorisent la croissance des employés, renforcent leur sentiment de progression et de reconnaissance, et contribuent à la rétention des talents, en réduisant les licenciements et l'externalisation. Ainsi, une approche continue du perfectionnement et de la reconversion des compétences devient primordiale. Les organisations doivent régulièrement évaluer les besoins en formation et encourager leurs collaborateurs à se former tout au long de leur carrière.

La pandémie de COVID-19 a profondément transformé la gestion des ressources humaines, accélérant l'adoption de technologies comme l'intelligence artificielle (IA) et modifiant les modes de travail, notamment avec le télétravail, qui a imposé de nouvelles compétences aux employés (Mer & Viridi, 2023; Durai & Jose, 2022). Mer et Viridi (2023) soulignent que la pandémie a opéré un changement de paradigme dans les pratiques de la gestion des ressources humaines, avec une attention particulière portée sur l'utilisation de l'IA pour la gestion du travail

à distance, le capital social, l'engagement des employés, ainsi que le perfectionnement et la reconversion des compétences pour répondre aux nouveaux défis. Ce bouleversement a contraint les organisations à revoir leurs méthodes d'apprentissage et à repenser leur approche du développement des talents (Durai & Jose, 2022).

Un des défis majeurs rencontrés par les professionnels des ressources humaines pendant et après la pandémie a été d'adapter le perfectionnement et la reconversion des compétences aux exigences du télétravail (Durai & Jose, 2022). Ne pouvant plus se reposer sur les compétences traditionnelles, les entreprises ont dû explorer de nouvelles méthodes pour développer une main-d'œuvre capable de s'adapter aux compétences actuelles demandées. Durai et Jose (2022) préconisent l'intégration de concepts tels qu'une main-d'œuvre fluide, l'apprentissage hybride, virtuel, social et l'apprentissage tout au long de la vie dans les stratégies de développement. En outre, dans cette ère post-pandémique, le perfectionnement et la reconversion des compétences deviennent essentiels pour surmonter les incertitudes et s'ajuster aux changements constants. Raimi (2021) soutient que la réinvention des carrières dans ce nouveau contexte nécessite un effort collectif entre les gouvernements, les employeurs et les travailleurs, afin de répondre efficacement aux évolutions du marché du travail.

Conclusion

La Quatrième Révolution Industrielle, amplifiée par la pandémie de COVID-19, a profondément transformé l'économie mondiale et le marché du travail, mettant en évidence l'urgence pour les organisations de disposer d'une main-d'œuvre adaptable, résiliente et dotée des compétences nécessaires pour prospérer dans un environnement numérisé. Notre recherche souligne que le développement des compétences, à travers le reskilling et l'upskilling, constitue un levier fondamental pour développer la résilience organisationnelle, pour assurer la compétitivité des organisations dans un monde en perpétuelle mutation.

La résilience organisationnelle dépasse la simple capacité à faire face aux crises : elle représente un processus dynamique et évolutif, permettant aux entreprises non seulement de surmonter les perturbations, mais aussi de se transformer et de sortir renforcées de ces défis. L'upskilling et le reskilling sont au cœur de ce processus, en permettant aux organisations d'ajuster et de renforcer en continu leur capital humain. Dans un monde marqué par l'incertitude et les crises successives, la résilience organisationnelle devient une compétence stratégique incontournable.

Les entreprises qui intègrent la résilience dans leur culture et leur stratégie, en investissant dans le développement des compétences et l'innovation, seront mieux préparées à naviguer dans un environnement volatile et à prospérer dans l'avenir.

Le développement des compétences humaines, à travers l'upskilling et le reskilling, doit s'inscrire dans une logique inclusive et responsable. Dans ce cadre, les organisations ont la responsabilité de garantir l'égalité des chances pour tous leurs collaborateurs, en veillant à ce que les formations et opportunités de développement soient accessibles à tous, indépendamment de leur statut social, de leur origine ou de leur genre. Une telle approche inclusive favorise l'adhésion des employés à la stratégie de résilience et renforce leur engagement envers l'organisation.

Il est nécessaire de mener des recherches supplémentaires pour développer des programmes pratiques de reskilling et d'upskilling, en identifiant notamment les compétences spécifiques requises pour l'économie future, ainsi que les méthodes de formation les plus efficaces. D'une part, l'évolution rapide des technologies et des exigences du marché du travail complexifie l'identification des compétences réellement stratégiques sur le long terme, et d'autre part, les disparités en matière d'accès aux formations et aux ressources éducatives peuvent limiter l'efficacité des stratégies de reskilling et d'upskilling dans certaines catégories d'employés.

Ces aspects nécessitent des investigations complémentaires pour concevoir des modèles de formation plus inclusifs et adaptatifs.

L'exploration des aspects psychologiques et sociaux de la transformation du travail, tels que la motivation et la satisfaction des employés, s'avère également essentielle pour concevoir des stratégies adaptées à la Révolution Numérique.

Cette étude contribue à la littérature sur la résilience organisationnelle en démontrant que l'adaptation des compétences du capital humain est un élément central de la capacité des entreprises à surmonter les crises et à se transformer durablement. Toutefois, plusieurs questions demeurent ouvertes. Il serait pertinent d'explorer plus en profondeur l'impact psychologique et social des stratégies de reskilling et d'upskilling sur les employés, notamment en ce qui concerne leur motivation, leur satisfaction et leur bien-être au travail. Par ailleurs, une analyse comparative entre différents secteurs économiques permettrait de mieux comprendre les spécificités des besoins en compétences et d'identifier les meilleures pratiques en matière de formation continue.

BIBLIOGRAPHIE

- Achoki, P. M. A. (2023). Upskilling and Reskilling for a VUCA World: Organizational Sense-Response Framework. *GiLE Journal of Skills Development*, 3(2), 34-52.
- Ahmed, A. K. J. O. U. (2023). The Impact of Managerial Innovation on the Organizational Resilience of SMEs in Morocco. *African Scientific Journal*, 3(20), 657-657.
- Alexander, D. E. (2013). Resilience and disaster risk reduction: an etymological journey. *Natural hazards and earth system sciences*, 13(11), 2707-2716.
- BENSAL, S., BINKKOUR, M., & ABDERRAHMAN, H. A. (2023). Résilience organisationnelle en temps de crise: État de l'art théorique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(2-1), 89-106.
- DKHISSI, S., BABOUNIA, A., MEFTAH, K., & Hamid, L. H. (2023). La résilience organisationnelle: Entre pratiques d'adaptation et de prévention. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(2).
- EL MARHANI, S., & BELMOUFFEQ, B. (2022). LES SIGNAUX RH DE FLEXIBILITE ET LA RESILIENCE ORGANISATIONNELLE: LE ROLE DU MANAGEMENT DES CONNAISSANCES. *MOROCCAN BUSINESS REVIEW RESEARCH*, 1(2), 66-79.
- Frimousse, S., & Peretti, J. M. (2021). Comment renforcer durablement la résilience organisationnelle?. *Question (s) de management*, (5), 127-174.
- Kashemsanta, P., & Plangsorn, B. (2024, November). Reskilling and Upskilling Digital Competencies: A Systematic Review for Financial Sector Employee's' Development. In *Conference Proceedings of International Conference on Teaching, Education and Learning (TEL)* (Vol. 1, No. 1, pp. 25-35).
- KOUBI, M., MAIMOUN, A., & ZENTAR, S. M. (2023). LE RENFORCEMENT DE LA RESILIENCE DES ORGANISATIONS EN PERIODE DE CRISE COVID-19. *REVUE DE L'ENTREPRENEURIAT ET DE L'INNOVATION*, 5(19).
- HILMI, Y., FATINE, F. E., AJARRAR, N., & BELKBIRA, F. (2020). La pratique de la gouvernance d'entreprise dans la période de crise du Covid-19. Quelles reconfigurations Economiques, Managerielles et Culturelles à l'Epreuve du COVID 19?, 66.
- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2015). *The climate resilient organization: Adaptation and resilience to climate change and weather extremes*. Edward Elgar Publishing.
- Mahdia, A. (2024). The Importance of Reskilling and Upskilling for Employees. *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*, 1(4), 521-533.
- Rajae, E. M., & Azouz, E. L. H. A. M. M. A. (2023). L'impact de la planification stratégique sur la gestion des crises: Cas d'une organisation publique marocaine. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(4-2), 602-623.
- RAVICHANDRAN, R. THE IMPORTANCE OF RESKILLING AND UPSKILLING IN POST COVID ECONOMY-A CRITICAL STUDY.

- Reda, K. M. (2018). La résilience organisationnelle comme outil de relance d'une destination. Le cas du Québec. *Études caribéennes*, (2).
- RUÍZ-VALDÉS, S., RUÍZ-TAPIA, J. A., & GÓMEZ-CHAGOYA, M. C. (2023). Trends and challenges in the upskilling and reskilling of the workforce in the 21st century: an analysis of the strategies and results in the acquisition of skills for adaptation to technological and labor change. *Journal of Human Resources*, 9(24), 13-20.
- SOUKAINA, C., EL HAJJAJI, M. E. R. Y. E. M., & BOUBKER, N. (2022). La résilience organisationnelle en temps de crise: panorama des stratégies marocaines résilientes en cas de la covid-19. *Revue de Management et Cultures*, (7), 288-303.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline. *Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline*. Berrett-Koehler.
- Wildavsky, A. B. (1988). Bowling Green State University. *Social Philosophy & Policy Center. Searching for Safety*. New Brunswick, NJ: Transaction Books.