

# LE LIEN ENTRE LE BIEN-ETRE ET LA RESILIENCE ORGANISATIONNELLE : A LA LUMIERE DE LA THEORIE DE L'ÉQUILIBRE DYNAMIQUE ENTRE RESSOURCES ET DEFIS

**Maha MAMDOUH**

Laboratoire de recherche en management (LAREM)  
Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises (Groupe ISCAE)  
Université Hassan II - Casablanca - Maroc

**Amine ZENJARI**

Professeur de l'Enseignement Supérieur en Management  
Responsable du Mastère en Management de Ressources Humaines (MRH)  
Responsable du Mastère Entrepreneuriat et Développement des Affaires (MEDA)  
Laboratoire de recherche en management (LAREM)  
Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises (Groupe ISCAE)  
Université Hassan II - Casablanca - Maroc

**Résumé :** Cet article met en lumière la relation intrinsèque entre le bien-être organisationnel et la résilience, en s'appuyant sur la théorie de l'équilibre dynamique entre ressources et défis. Il souligne que le bien-être ne se limite pas à une situation statique, mais constitue un processus en perpétuel mouvement, façonné par la capacité de l'organisation à ajuster, développer et réallouer ses ressources face à un environnement changeant. La résilience devient ainsi un moteur essentiel, permettant à l'organisation de non seulement survivre aux crises, mais aussi de renforcer ses capacités, favorisant un cycle vertueux où le bien-être des employés et la solidité des ressources s'entrelacent. La réussite réside dans la capacité à maintenir cet équilibre dynamique, qui agit comme un levier pour une adaptation efficace, une performance soutenue et un bien-être durable.

**Mots-clés :** Bien-être organisationnel; résilience & équilibre dynamique; ressources, défis & adaptation; théorie de la conservation des ressources; stress & environnement changeant; gestion de crise et croissance organisationnelle.

**Abstract :** This paper highlights the intrinsic relationship between organisational well-being and resilience, drawing on the theory of dynamic equilibrium between resources and challenges. It emphasises that well-being is not limited to a static situation, but is a constantly evolving process, shaped by the organisation's ability to adjust, develop and reallocate its resources in response to a changing environment. Resilience thus becomes an essential driver, enabling the organisation not only to survive crises, but also to strengthen its capabilities, promoting a virtuous cycle where employee wellbeing and resource strength are intertwined. Success lies in the ability to maintain this dynamic equilibrium, which acts as a lever for effective adaptation, sustained performance and lasting wellbeing.

**Keywords :** Organisational wellbeing; resilience & dynamic balance; resources, challenges & adaptation; resource conservation theory, stress & changing environment; crisis management and organisational growth.

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.17363943>



## 1. Introduction

Dans un environnement mondial en constante évolution, marqué par des incertitudes géopolitiques, des avancées technologiques rapides et des changements démographiques, les organisations sont confrontées à des défis sans précédent (Wut et al., 2022). La capacité à naviguer dans cette complexité tout en maintenant la performance et la pérennité est devenue une préoccupation majeure pour les dirigeants et les chercheurs. Au cœur de cette problématique se trouvent les concepts de bien-être organisationnel et de résilience organisationnelle, deux piliers essentiels pour la survie et la prospérité à long terme des entités. Le bien-être, souvent perçu comme un état de santé mentale et physique des employés, s'étend désormais à une dimension collective, englobant la vitalité et la capacité d'une organisation à prospérer. La résilience, quant à elle, représente la faculté d'une organisation à anticiper, à s'adapter et à se remettre des chocs et des perturbations (Grego et al., 2024).

Traditionnellement, ces deux concepts ont été étudiés de manière relativement indépendante. Cependant, le résumé fourni met en lumière une interconnexion profonde et dynamique entre le bien-être et la résilience, suggérant que l'un ne peut être pleinement compris sans l'autre. L'analogie avec l'individu, qui doit équilibrer ses ressources face aux défis pour préserver son bien-être et développer sa résilience, est particulièrement éclairante. Cette perspective suggère que les organisations, à l'instar des individus, doivent constamment ajuster leurs ressources pour faire face aux défis changeants de leur environnement, un processus qui est au cœur de la théorie de l'équilibre dynamique entre ressources et défis.

Cet article vise à explorer en profondeur le lien intrinsèque entre le bien-être et la résilience organisationnelle, en s'appuyant sur la théorie de l'équilibre dynamique entre ressources et défis. Nous soutiendrons que la résilience n'est pas seulement une réponse aux crises, mais un processus continu d'amélioration des ressources qui non seulement permet à une organisation de surmonter l'adversité, mais garantit également son bien-être. Inversement, un état de bien-être préexistant peut servir de fondement solide, dotant l'organisation des ressources nécessaires pour faire face aux défis futurs et manifester sa résilience. Notre objectif est de développer un cadre théorique robuste qui intègre ces concepts, offrant ainsi une compréhension plus nuancée de la manière dont les organisations peuvent prospérer dans un monde incertain.

La contribution propose une conceptualisation unifiée du bien-être et de la résilience organisationnelle, en les ancrant dans une perspective dynamique d'équilibre ressources-défis. Il met aussi en évidence la nature bidirectionnelle et symétrique de leur relation, soulignant que le bien-être peut être à la fois une conséquence et un catalyseur de la résilience. Il offre des implications pratiques pour les gestionnaires et les décideurs, en soulignant l'importance d'investir dans le développement des ressources organisationnelles non seulement pour réagir aux crises, mais aussi pour cultiver un environnement de bien-être durable. Enfin, cette étude jette les bases de recherches futures en proposant un cadre théorique qui peut être testé empiriquement dans divers contextes organisationnels.

La complexité croissante de l'environnement des affaires, caractérisée par des phénomènes tels que la pandémie de covid19, les tensions géopolitiques, les avancées technologiques disruptives et les préoccupations environnementales, a mis en lumière la vulnérabilité des organisations et la nécessité impérieuse de développer des capacités d'adaptation et de survie. Dans ce contexte, la capacité d'une organisation à maintenir la santé et la satisfaction de ses employés tout en assurant sa continuité opérationnelle et sa croissance est devenue un enjeu stratégique majeur. C'est précisément à l'intersection de ces deux impératifs le bien-être des parties prenantes internes et la robustesse de l'entité que se situe la problématique centrale de cette recherche.

Nous postulons que la résilience organisationnelle ne doit pas être perçue comme une simple capacité à rebondir après un choc, mais comme une capacité proactive à anticiper, à s'adapter et à se transformer, en intégrant le bien-être comme une ressource fondamentale et un indicateur de succès. Cette vision holistique est essentielle pour comprendre comment les organisations peuvent non seulement survivre aux perturbations, mais aussi en sortir renforcées, en cultivant un environnement où le bien-être et la performance sont mutuellement constitutifs.

Cet article s'inscrit dans une démarche de recherche théorique, visant à synthétiser et à intégrer des concepts existants pour proposer un nouveau cadre de compréhension. La méthodologie adoptée est une revue de littérature systématique, permettant d'identifier les contributions majeures et les lacunes dans les domaines du bien-être et de la résilience organisationnelle. La structure commence par une introduction contextualisant la problématique, suivie d'un cadre théorique, d'une revue de littérature approfondie, d'une section méthodologique, et enfin, d'une discussion des résultats, d'un cadre conceptuel proposé, de propositions de recherche, de conclusions et d'implications managériales et pour la recherche future.

## **2. Cadre théorique**

### **2.1. La théorie de l'équilibre dynamique entre ressources et défis**

La théorie de l'équilibre dynamique entre ressources et défis, bien que souvent appliquée au niveau individuel, offre une lentille puissante pour comprendre les dynamiques organisationnelles. Elle postule que les individus (et par extension les organisations) cherchent constamment à maintenir un équilibre homéostatique entre les ressources dont ils disposent et les défis auxquels ils sont confrontés (Khan et al., 2024). Lorsque les défis augmentent, deux stratégies principales peuvent être adoptées : soit réduire l'exposition aux défis (quitter l'environnement stressant), soit augmenter les ressources disponibles pour y faire face. C'est cette dernière approche qui est cruciale pour le développement de la résilience.

Au niveau organisationnel, cette théorie suggère qu'une organisation est en état de bien-être lorsque ses ressources (financières, humaines, technologiques, culturelles, etc.) sont en adéquation avec les exigences et les pressions de son environnement. Les défis peuvent provenir de diverses sources : fluctuations du marché, changements réglementaires, innovations technologiques, crises économiques ou sanitaires, etc. La capacité d'une organisation à s'adapter à ces défis dépend directement de sa capacité à mobiliser, développer et réallouer ses ressources de manière efficace. Un déséquilibre prolongé, où les défis dépassent constamment les ressources, peut entraîner un épuisement, une baisse de performance et, à terme, menacer la survie de l'organisation.

Le caractère dynamique de cet équilibre est fondamental. Il ne s'agit pas d'un état statique, mais d'un processus continu d'ajustement et d'apprentissage. Chaque défi surmonté par l'amélioration des ressources renforce non seulement la capacité de l'organisation à faire face à des situations similaires à l'avenir, mais contribue également à son développement global. Ce processus d'apprentissage et d'adaptation est intrinsèquement lié à la notion de résilience, qui est la manifestation de cette capacité à évoluer et à se renforcer face à l'adversité.

### **2.2. La théorie de l'équilibre dynamique entre ressources et défis**

Le bien-être organisationnel est un concept multidimensionnel qui va au-delà de la simple satisfaction des employés. Il englobe la santé physique et mentale des collaborateurs, leur engagement, la qualité de l'environnement de travail, et la capacité de l'organisation à soutenir leur développement personnel et professionnel (Soanes & Stevenson, 2008). Un niveau élevé de bien-être organisationnel se traduit par une meilleure productivité, une réduction de l'absentéisme, une plus grande fidélisation des talents et une

culture d'entreprise positive. Il est le reflet d'un équilibre sain entre les exigences du travail et les ressources disponibles pour y faire face, tant au niveau individuel que collectif.

Le bien-être organisationnel est souvent influencé par des facteurs internes (culture d'entreprise, leadership, pratiques de gestion des ressources humaines) et externes (conditions économiques, pression concurrentielle). Dans le contexte de la théorie de l'équilibre dynamique, le bien-être peut être considéré comme l'indicateur de la réussite d'une organisation à maintenir cet équilibre. Lorsque les ressources sont suffisantes pour gérer les défis, le bien-être est préservé ou amélioré. En revanche, un déséquilibre persistant peut entraîner un stress organisationnel, une baisse de moral et une détérioration de la performance globale.

### **2.3. La résilience organisationnelle**

La résilience organisationnelle est la capacité d'une organisation à anticiper, à se préparer, à répondre et à s'adapter aux perturbations et aux changements afin de survivre et de prospérer (Luthar et al., 2000). Elle ne se limite pas à la simple capacité de revenir à son état initial après un choc (résilience mécanique), mais implique une transformation et une amélioration continue (Lengnick-Hall & Beck, 2005). Elle est un attribut dynamique qui se construit et se développe au fil du temps, avant, pendant et après un événement perturbateur (Conz & Magnani, 2020).

La résilience organisationnelle peut être abordée selon deux chemins distincts : le chemin adaptatif et le chemin absorbant (Hosseini et al., 2016; Conz & Magnani, 2020). Le chemin adaptatif se réfère à la capacité d'une organisation à s'adapter à de multiples points d'équilibre, en mettant l'accent sur la flexibilité, l'innovation et l'adaptabilité pour réagir radicalement aux chocs. Cela implique une phase de détection des vulnérabilités et des opportunités, suivie d'une phase de réponse où les ressources sont recombinaisonnées pour restaurer le système ou le transformer vers un nouvel équilibre (Conz & Magnani, 2020). Le chemin absorbant, quant à lui, est lié au concept d'ingénierie de la résilience, où l'organisation cherche à maintenir des perturbations minimales autour d'un équilibre unique et stable. Les organisations suivant cette voie se concentrent sur l'anticipation des chocs et le développement de capacités contextuelles telles que l'agilité, l'abondance des ressources, la diversification, la robustesse et la flexibilité pour surmonter l'incertitude (Hosseini et al., 2016; Conz & Magnani, 2020). L'innovation est également un composant clé de ce chemin, à la fois ex-ante et ex-post (Conz & Magnani, 2020).

Le concept de résilience organisationnelle est souvent défini à travers la catégorisation de ses attributs en termes de processus, de structure et de mouvements stratégiques/actions (Hosseini et al., 2016). Un processus désigne les capacités dynamiques (apprentissage, adaptation, anticipation, réactivité). Une structure fait référence à des aspects permanents (contexte expérientiel, normes, ressources humaines et financières, protocoles). Enfin, un mouvement stratégique ou une action représente des actions délibérées pour ajuster la valeur de ténacité (Hosseini et al., 2016; Abdelaziz et al., 2024). Cette clarification est essentielle pour une mesure et une compréhension rigoureuses du concept.

### **2.4. L'interconnexion entre bien-être et résilience organisationnelle**

La théorie de l'équilibre dynamique entre ressources et défis fournit un cadre conceptuel solide pour comprendre l'interdépendance entre le bien-être et la résilience organisationnelle. Comme le suggère le résumé initial, le bien-être d'une organisation est intrinsèquement lié à sa capacité à maintenir un équilibre entre ses ressources et les défis environnementaux. La résilience, dans ce contexte, n'est pas seulement la capacité à rebondir, mais la manifestation de la stratégie adoptée par l'organisation pour améliorer ses ressources et s'adapter aux défis, garantissant ainsi la préservation ou l'amélioration de son bien-être (Abdelaziz et al., 2024).

Cette relation est bidirectionnelle et symétrique. D'une part, une organisation résiliente, capable d'améliorer ses ressources et de s'adapter aux défis, est plus à même de maintenir un état de bien-être. L'amélioration des ressources, qu'elles soient humaines, financières ou technologiques, renforce la capacité de l'organisation à absorber les chocs et à se transformer, ce qui contribue directement à un environnement de travail sain et productif. D'autre part, un niveau élevé de bien-être organisationnel peut servir de base solide pour la résilience. Une organisation où les employés sont engagés, en bonne santé et soutenus, dispose d'un capital humain plus robuste et d'une culture plus forte, ce qui lui confère une plus grande capacité à faire face aux crises et à s'adapter aux changements (Hobfoll, 1989). Le bien-être n'est donc pas seulement une conséquence de la résilience, mais aussi un facteur qui la nourrit et la renforce.

En période de crise, l'émergence du caractère résilient d'une organisation est le moyen permettant la réalisation ou le maintien du bien-être. C'est en adaptant ses ressources et en transformant ses processus que l'organisation peut traverser la tempête et préserver la santé et la productivité de ses membres. Inversement, un bien-être organisationnel élevé avant la survenance d'une crise peut constituer un point de départ important, permettant à l'organisation de surmonter les nouveaux défis et de manifester sa résilience. Cela suggère un cycle vertueux où le bien-être et la résilience se renforcent mutuellement, créant une organisation plus robuste et plus saine à long terme.

### **3. Revue de littérature**

#### **3.1. Evolution du concept de bien-être « individuel & organisationnel »**

La littérature académique a exploré le bien-être et la résilience organisationnelle sous diverses perspectives, souvent de manière distincte. Cependant, une tendance émergente met en lumière l'importance de leur interdépendance. Cette section propose une revue des travaux clés qui ont contribué à notre compréhension de ces concepts et de leur relation. Historiquement, le concept de bien-être a d'abord été étudié au niveau individuel, se concentrant sur la santé mentale et physique des employés, leur satisfaction au travail et leur qualité de vie (Le Bœuf, 2025). Des théories comme la théorie de la conservation des ressources de Wright ont souligné l'importance des ressources personnelles pour faire face au stress et maintenir le bien-être. Au fil du temps, la compréhension du bien-être s'est élargie pour inclure une dimension organisationnelle, reconnaissant que l'environnement de travail, la culture d'entreprise et les pratiques de gestion ont un impact significatif sur le bien-être collectif (Duchek, 2020).

Le bien-être organisationnel est désormais perçu comme un mélange équilibré entre la présence de désirs personnels, les tentatives d'éliminer l'inconfort et la capacité à s'épanouir dans un environnement professionnel (Gerschberger et al., 2023). Il est influencé par des facteurs tels que le leadership positif, les pratiques de gestion des ressources humaines axées sur le soutien, et la création d'un climat de travail favorable (Linnenluecke, 2017). Les organisations qui investissent dans le bien-être de leurs employés constatent une amélioration de la productivité, une réduction du roulement du personnel et un engagement accru (Hobfoll, 2010).

#### **3.2. Evolution du concept de résilience organisationnelle**

Le concept de résilience, initialement issu de la psychologie et de l'écologie, a été transposé au domaine organisationnel pour décrire la capacité des entreprises à faire face aux perturbations (Holling, 1973). Les premières définitions se concentraient sur la capacité à revenir à un état d'équilibre après un choc (Burnard & Bhamra, 2011). Cependant, la recherche plus récente a élargi cette perspective pour inclure la capacité à s'adapter, à apprendre et même à se transformer face à l'adversité (Lengnick-Hall & Beck, 2005; Conz & Magnani, 2020).

La résilience organisationnelle est devenue un facteur critique pour les organisations afin de faire face aux crises (Wut et al., 2022). Elle est caractérisée par deux chemins dynamiques : le chemin adaptatif et le chemin absorptif (Conz & Magnani, 2020). Le chemin adaptatif met l'accent sur la flexibilité, l'innovation et l'adaptabilité pour une réaction radicale aux chocs, permettant à l'organisation de s'orienter vers de multiples points d'équilibre. Le chemin absorptif, quant à lui, se concentre sur l'anticipation des chocs et le maintien d'une stabilité autour d'un équilibre unique, en développant des capacités telles que l'agilité, l'abondance des ressources et la diversification (Conz & Magnani, 2020). Ces deux approches soulignent la nature dynamique et évolutive de la résilience organisationnelle.

La littérature a également mis en évidence la confusion et l'ambiguïté autour de la définition et de la mesure de la résilience organisationnelle (Hosseini et al., 2016). Pour apporter de la clarté, des chercheurs ont proposé de catégoriser les attributs de la résilience sous trois dimensions : le processus (capacités dynamiques comme l'apprentissage et l'anticipation), la structure (aspects permanents comme les ressources humaines et financières) et les mouvements stratégiques/actions (actions délibérées pour ajuster la ténacité) (Hosseini et al., 2016). Cette approche multidimensionnelle est essentielle pour une compréhension exhaustive du concept.

### **3.3. Le lien entre bien-être et résilience dans la littérature**

Plusieurs études récentes ont commencé à explorer explicitement le lien entre le bien-être et la résilience organisationnelle. Par exemple, Wut et Abdelaziz et leurs collaborateurs (2022; 2024) ont démontré une association significative entre la résilience organisationnelle et le bien-être perçu des employés, ainsi qu'entre la résilience psychologique et le bien-être perçu. Ces résultats corroborent l'idée que la résilience, qu'elle soit au niveau individuel ou organisationnel, est un prédicteur clé du bien-être. L'étude a également mis en évidence le rôle médiateur du bien-être perçu et de la résilience des employés dans la relation entre la résilience organisationnelle/psychologique et l'engagement au travail, suggérant que le bien-être n'est pas seulement une conséquence, mais aussi un facilitateur de comportements organisationnels positifs.

Les travaux de Grego et ses collaborateurs (2024) sur les chemins adaptatifs et absorptifs de la résilience organisationnelle fournit une base solide pour comprendre comment les organisations gèrent activement leurs ressources et s'adaptent aux défis. Le chemin adaptatif, caractérisé par la flexibilité et l'innovation, et le chemin absorptif, axé sur l'anticipation et la robustesse, sont des stratégies concrètes de gestion des ressources et des défis. Ces approches, en permettant à l'organisation de maintenir ou de retrouver un équilibre, contribuent directement à son bien-être. L'amélioration des ressources, qu'elle soit par l'innovation ou par le renforcement des capacités existantes, est un élément central de ces chemins de résilience.

Abdelaziz et ses collaborateurs (2024) ont souligné l'importance d'intégrer le bien-être organisationnel dans la résilience de la chaîne d'approvisionnement, en particulier en période de perturbation. Cela renforce l'argument selon lequel le bien-être n'est pas un luxe, mais une composante essentielle de la capacité d'une organisation à fonctionner et à se maintenir face à l'adversité. Le bien-être des employés, en tant que ressource humaine clé, est directement lié à la capacité de l'organisation à mobiliser et à utiliser efficacement ses ressources pour faire face aux défis.

La théorie de la conservation des ressources (Wright, 2010) offre une explication théorique supplémentaire à la dynamique entre ressources, défis, bien-être et résilience. Selon cette théorie, les individus et les organisations s'efforcent de protéger leurs ressources existantes et d'en acquérir de nouvelles. Les défis sont perçus comme des menaces de perte de ressources, tandis que la résilience est la capacité à minimiser ces pertes et à reconstituer les ressources. Le bien-être est alors le reflet d'un bilan positif dans cette gestion des ressources. Une organisation qui réussit à maintenir un équilibre positif

entre ses ressources et les défis, en partie grâce à sa résilience, favorise le bien-être de ses membres et de l'entité dans son ensemble.

Bien que, le développement confirme que le bien-être et la résilience organisationnelle sont des construits profondément liés, dont la dynamique est bien expliquée par la théorie de l'équilibre entre ressources et défis. La résilience, en tant que capacité à s'adapter et à développer des ressources, est un moteur du bien-être, tandis que le bien-être, en fournissant une base solide de ressources humaines et culturelles, est un catalyseur de la résilience. Cette interdépendance crée un cycle vertueux qui permet aux organisations de non seulement survivre, mais aussi de prospérer dans des environnements complexes et incertains.

## 4. Méthodologie

### 4.1. Stratégie de recherche documentaire

Cette réflexion adopte une approche de revue de littérature théorique et conceptuelle ou l'objectif principal est de synthétiser les connaissances existantes sur le bien-être et la résilience organisationnelle, en les intégrant sous le prisme de la théorie de l'équilibre dynamique entre ressources et défis. Contrairement à une étude empirique, cette méthodologie ne vise pas à collecter de nouvelles données, mais à analyser, critiquer et structurer les théories et les concepts déjà établis pour proposer un nouveau cadre de compréhension.

La recherche documentaire a été menée sur des bases de données académiques reconnues telles que scopus, web of science, springer et wiley. Les mots-clés utilisés incluent : *résilience organisationnelle*, *bien-être organisationnel*, *théorie de l'équilibre dynamique*, *ressources et défis*, *gestion de crise*, *adaptation organisationnelle*, *théorie de la conservation des ressources*. Une attention particulière a été portée aux articles de revue, aux chapitres de livres et aux publications récentes pour assurer la pertinence et l'actualité des informations.

### 4.2. Critères de sélection et d'analyse

Les articles ont été sélectionnés en fonction de leur pertinence par rapport aux concepts clés de l'étude et de leur contribution théorique. Les critères d'inclusion comprenaient : *la discussion explicite du bien-être ou de la résilience organisationnelle*; *l'exploration des relations entre ces concepts*; *l'application de théories pertinentes (notamment la théorie de l'équilibre dynamique ou la théorie de la conservation des ressources)* et *la publication dans des revues à comité de lecture ou des ouvrages académiques*. Les articles présentant des études de cas ou des données empiriques ont été utilisés pour illustrer les concepts théoriques, mais l'accent a été mis sur les contributions conceptuelles et théoriques.

L'analyse des documents a suivi une approche thématique et comparative a été examinée pour identifier les définitions clés, les cadres théoriques utilisés, les relations proposées entre les concepts, et les implications pour la compréhension de l'équilibre dynamique entre ressources et défis. Les similarités et les divergences entre les différentes perspectives ont été identifiées pour construire une synthèse cohérente et un cadre intégrateur.

### 4.3. Réflexion et cadre conceptuel

Le cadre conceptuel proposé est le résultat de l'intégration des différentes perspectives théoriques et des liens identifiés dans la littérature. Il vise à illustrer comment le bien-être et la résilience organisationnelle interagissent au sein de la théorie de l'équilibre dynamique entre ressources et défis. Ce cadre sera développé de manière progressive, en commençant par les fondements théoriques, puis en explorant les mécanismes d'interaction et les boucles de rétroaction entre les concepts. L'objectif est de

fournir une représentation visuelle et textuelle claire de cette interdépendance, qui servira de base pour les discussions et les implications futures.

## 5. Résultats et discussion

### 5.1. Le cadre conceptuel proposé

Cette section présente une synthèse des connaissances issues de la revue de littérature et développe un cadre conceptuel intégrateur qui illustre le lien dynamique entre le bien-être et la résilience organisationnelle, éclairé par la théorie de l'équilibre dynamique entre ressources et défis. Le cadre conceptuel que nous proposons met en évidence la nature interactive et bidirectionnelle et symétrique du bien-être et de la résilience organisationnelle, médiatisée par la gestion des ressources et des défis. Au cœur de ce cadre se trouve la théorie de l'équilibre dynamique entre ressources et défis, qui postulent que les organisations s'efforcent constamment de maintenir un équilibre homéostatique entre leurs ressources disponibles et les défis environnementaux auxquels elles sont confrontées. Cet équilibre est crucial pour la survie et la prospérité à long terme de l'organisation.

Dans ce cadre, les défis environnementaux représentent les perturbations externes et internes qui menacent l'équilibre de l'organisation (ex : crises économiques, changements technologiques, pressions concurrentielles). Les ressources organisationnelles englobent tous les actifs dont dispose l'organisation pour faire face à ces défis (ex : capital humain, financier, technologique, culturel, réputationnel). La gestion des ressources et des défis est le processus actif par lequel l'organisation évalue, mobilise, alloue et développe ses ressources pour répondre aux défis. Ce processus est influencé par les stratégies et les capacités de l'organisation. Le bien-être organisationnel est conceptualisé comme un état résultant d'un équilibre réussi entre les ressources et les défis. Un bien-être élevé indique que l'organisation gère efficacement ses défis et que ses membres prospèrent.

La résilience organisationnelle est la capacité de l'organisation à s'adapter et à se transformer face aux défis, en améliorant ses ressources et ses processus. Elle se manifeste par des chemins adaptatifs (flexibilité, innovation) et absorbatifs (anticipation, robustesse) (Conz & Magnani, 2020). Ce cadre souligne que le bien-être et la résilience ne sont pas des états finaux, mais des processus dynamiques et interdépendants qui évoluent constamment en réponse aux interactions entre les ressources et les défis. L'homéostasie organisationnelle est atteinte non pas par l'absence de défis, mais par la capacité continue de l'organisation à ajuster et à développer ses ressources pour maintenir un équilibre vital.

- Défis environnementaux et ressources organisationnelles vers gestion des ressources et des défis sont les intrants du processus de gestion. L'organisation doit évaluer ses ressources disponibles et la nature des défis pour formuler des stratégies de réponse.
- Gestion des ressources et des défis vers bien-être et résilience organisationnelle, avec une gestion efficace conduit à un meilleur bien-être et renforce la résilience. En adaptant ses ressources et en développant de nouvelles capacités, l'organisation maintient son équilibre et sa vitalité.
- Bien-être et résilience organisationnelle d'une relation bidirectionnelle, où le bien-être renforce la résilience où les employés sont en bonne santé, engagés et soutenus dispose d'un capital humain plus robuste, ce qui améliore sa capacité à faire face aux crises (Hobfoll, 1989; Abdelaziz et al., 2024). Ainsi que, la résilience facilite le bien-être, en surmontant les défis et en s'adaptant, l'organisation crée un environnement plus stable et sécurisant, ce qui contribue au bien-être de ses membres. La capacité à rebondir et à prospérer après une perturbation est intrinsèquement liée à un sentiment de sécurité et de confiance au sein de l'organisation.
- Résilience organisationnelle vers ressources organisationnelles ou la résilience, en tant que processus d'apprentissage et d'adaptation, conduit à l'amélioration et au développement de nouvelles ressources (ex : compétences, technologies, processus) (Conz & Magnani, 2020). Chaque défi

surmonté par l'amélioration des ressources renforce la capacité de l'organisation à faire face à des situations similaires à l'avenir.

- Bien-être organisationnel et résilience organisationnelle vers gestion des ressources et des défis ou le bien-être et la résilience influencent également la manière dont l'organisation gère ses ressources et ses défis. Un niveau élevé de bien-être peut améliorer la prise de décision et la créativité dans la gestion des défis, tandis qu'une organisation résiliente est mieux équipée pour anticiper et planifier ses réponses.

## 5.2. Discussion des résultats

La discussion des résultats s'articule autour de la manière dont la littérature existante soutient et enrichit le cadre conceptuel proposé. Les recherches examinées confirment l'importance de la gestion des ressources et des défis comme mécanisme central pour influencer le bien-être et la résilience organisationnelle. Les travaux de Wut et ses collaborateurs (2022) ont démontré une association significative entre la résilience organisationnelle et le bien-être perçu des employés, ainsi qu'entre la résilience psychologique et le bien-être perçu. Ces résultats corroborent l'idée que la résilience, qu'elle soit au niveau individuel ou organisationnel, est un prédicteur clé du bien-être. L'étude a également mis en évidence le rôle médiateur du bien-être perçu et de la résilience des employés dans la relation entre la résilience organisationnelle/psychologique et l'engagement au travail, suggérant que le bien-être n'est pas seulement une conséquence, mais aussi un facilitateur de comportements organisationnels positifs.

L'étude de Grego et ses collaborateurs (2024) sur les chemins adaptatifs et absorptifs de la résilience organisationnelle fournit une base solide pour comprendre comment les organisations gèrent activement leurs ressources et s'adaptent aux défis. Le chemin adaptatif, caractérisé par la flexibilité et l'innovation, et le chemin absorptif, axé sur l'anticipation et la robustesse, sont des stratégies concrètes de gestion des ressources et des défis. Ces approches, en permettant à l'organisation de maintenir ou de retrouver un équilibre, contribuent directement à son bien-être. L'amélioration des ressources, qu'elle soit par l'innovation ou par le renforcement des capacités existantes, est un élément central de ces chemins de résilience.

Abdelaziz et ses collaborateurs (2024) ont souligné l'importance d'intégrer le bien-être organisationnel dans la résilience de la chaîne d'approvisionnement, en particulier en période de perturbation. Cela renforce l'argument selon lequel le bien-être n'est pas un luxe, mais une composante essentielle de la capacité d'une organisation à fonctionner et à se maintenir face à l'adversité. Le bien-être des employés, en tant que ressource humaine clé, est directement lié à la capacité de l'organisation à mobiliser et à utiliser efficacement ses ressources pour faire face aux défis.

La théorie de la conservation des ressources offre une explication théorique supplémentaire à la dynamique entre ressources, défis, bien-être et résilience (Wright, 2010). Selon cette théorie, les individus et les organisations s'efforcent de protéger leurs ressources existantes et d'en acquérir de nouvelles. Les défis sont perçus comme des menaces de perte de ressources, tandis que la résilience est la capacité à minimiser ces pertes et à reconstituer les ressources. Le bien-être est alors le reflet d'un bilan positif dans cette gestion des ressources. Une organisation qui réussit à maintenir un équilibre positif entre ses ressources et les défis, en partie grâce à sa résilience, favorise le bien-être de ses membres et de l'entité dans son ensemble (Wright, 2010).

Bien qu'il confirme que le bien-être et la résilience organisationnelle sont des construits profondément liés, dont la dynamique est bien expliquée par la théorie de l'équilibre entre ressources et défis. La résilience, en tant que capacité à s'adapter et à développer des ressources, est un moteur du bien-être, tandis que le bien-être, en fournissant une base solide de ressources humaines et culturelles, est un catalyseur de la résilience. Cette interdépendance crée un cycle vertueux qui permet aux organisations de

non seulement survivre, mais aussi de prospérer dans des environnements complexes et incertains (Hobfoll, 1989).

### **5.3. Propositions de recherche**

Sur la base du cadre conceptuel proposé, nous formulons plusieurs propositions de recherche qui peuvent guider les futures études empiriques et théoriques. Ces propositions visent à explorer plus en détail les mécanismes sous-jacents et les relations dynamiques entre le bien-être et la résilience organisationnelle. Une gestion proactive des ressources organisationnelles, incluant le développement des compétences, le soutien psychologique et la flexibilité du travail, est positivement associée à l'amélioration du bien-être organisationnel. Cette proposition découle de l'idée que l'investissement dans les ressources humaines et structurelles de l'organisation permet de mieux équilibrer les défis et de réduire le stress, favorisant ainsi un environnement de travail sain et productif. Les pratiques de gestion des ressources humaines jouent ici un rôle central en créant les conditions propices au bien-être (Le Bœuf, 2025).

Le bien-être organisationnel agit comme un médiateur dans la relation entre la gestion des ressources et des défis et la résilience organisationnelle. Nous suggérons que les organisations qui réussissent à maintenir un niveau élevé de bien-être sont mieux préparées à développer et à manifester leur résilience. Le bien-être fournit un capital humain et social robuste, une culture positive et une capacité d'adaptation accrue, qui sont des éléments constitutifs de la résilience. La résilience organisationnelle, caractérisée par des chemins adaptatifs et absorptifs, renforce la capacité de l'organisation à acquérir et à développer de nouvelles ressources, ce qui contribue à un cycle vertueux d'amélioration du bien-être. Cette proposition met en lumière la nature dynamique de la résilience. En surmontant les défis et en s'adaptant, l'organisation apprend et innove, ce qui conduit à l'acquisition de nouvelles ressources (connaissances, technologies, compétences). Ces nouvelles ressources, à leur tour, améliorent la capacité de l'organisation à gérer les défis futurs et à maintenir son bien-être (Wright, 2010).

La perception des employés quant à la capacité de leur organisation à gérer efficacement les défis et à soutenir leur bien-être est un prédicteur significatif de leur engagement au travail et de leur propre résilience individuelle. Cette proposition met l'accent sur la perspective des parties prenantes internes. Lorsque les employés perçoivent que leur organisation est résiliente et se soucie de leur bien-être, ils sont plus susceptibles de s'engager pleinement et de développer leur propre résilience psychologique, créant ainsi une force de travail plus robuste. L'intégration des pratiques de bien-être dans la stratégie globale de résilience organisationnelle conduit à une performance organisationnelle durable et à une meilleure capacité d'adaptation aux changements imprévus.

Cette proposition souligne l'importance d'une approche holistique. Le bien-être ne doit pas être considéré comme une initiative isolée, mais comme une composante essentielle de la stratégie de résilience. Une organisation qui aligne ses objectifs de bien-être avec ses objectifs de résilience sera plus apte à naviguer dans des environnements complexes et incertains, assurant ainsi sa pérennité (Duchek, 2020; Gerschberger et al., 2023). Ces propositions offrent un point de départ pour des recherches futures, invitant à des études empiriques pour valider ces relations et à des explorations théoriques pour affiner davantage notre compréhension de cette dynamique complexe. Elles soulignent également la nécessité d'adopter une perspective intégrée pour aborder les défis contemporains auxquels sont confrontées les organisations (Linnenluecke, 2017).

## 6. Conclusion et implications

### 6.1. Conclusion

Cette étude a exploré le lien intrinsèque entre le bien-être et la résilience organisationnelle à travers le prisme de la théorie de l'équilibre dynamique entre ressources et défis. Nous avons démontré que ces deux concepts, bien que souvent étudiés séparément, sont profondément interdépendants et se renforcent mutuellement. La résilience organisationnelle, définie comme la capacité d'une organisation à anticiper, s'adapter et se transformer face aux perturbations, est le mécanisme par lequel une organisation gère activement ses ressources pour faire face aux défis environnementaux. Ce processus de gestion et d'amélioration des ressources est essentiel pour maintenir un état de bien-être organisationnel, qui, à son tour, fournit une base solide pour une résilience accrue (Holling, 1973).

Le cadre conceptuel proposé illustre cette dynamique bidirectionnelle, où le bien-être est à la fois une conséquence d'une gestion réussie des ressources et des défis, et un catalyseur pour le développement de la résilience. Une organisation qui cultive le bien-être de ses membres et de sa culture est mieux équipée pour mobiliser ses ressources, innover et s'adapter aux changements, renforçant ainsi sa capacité à rebondir et à prospérer. Inversement, une organisation résiliente, capable de surmonter l'adversité et de se transformer, crée un environnement plus stable et sécurisant, favorisant le bien-être de ses parties prenantes (Burnard & Bhamra, 2011). En adoptant une perspective basée sur l'équilibre dynamique, nous avons pu mettre en lumière la nature homéostatique de cette relation. Les organisations ne cherchent pas à éliminer les défis, mais plutôt à ajuster continuellement leurs ressources pour maintenir un équilibre vital. Ce processus d'apprentissage et d'adaptation continu est la clé de la pérennité et de la vitalité organisationnelle (Wut et al., 2022).

### 6.2. Implications managériales et futures recherches

Les implications de cette étude sont significatives pour les praticiens et les chercheurs. Pour les praticiens, il est crucial de reconnaître que le bien-être et la résilience ne sont pas des initiatives isolées, mais des éléments intégrés d'une stratégie organisationnelle globale. Les managers devraient investir dans le développement des ressources organisationnelles (formation, soutien psychologique, flexibilité du travail, culture positive) non seulement comme une réponse aux crises, mais comme un moyen proactif de cultiver le bien-être et de renforcer la résilience. La promotion d'un environnement de travail sain et le soutien aux employés contribuent directement à la capacité de l'organisation à faire face aux défis futurs. Les pratiques de gestion des ressources humaines devraient être conçues pour favoriser cet équilibre dynamique, en mettant l'accent sur l'autonomie, le développement des compétences et la reconnaissance (Barney, 1991; Abdelaziz et al., 2024).

Pour les chercheurs, cet étude ouvre plusieurs pistes telles que des études empiriques sont nécessaires pour tester le cadre conceptuel proposé, en utilisant des méthodes longitudinales pour capturer la nature dynamique de la relation entre bien-être, résilience et gestion des ressources/défis (Suchman, 1995; Teece et al., 1997). Ainsi, il serait pertinent d'explorer les facteurs modérateurs et médiateurs qui influencent cette relation, tels que le leadership, la culture organisationnelle, la taille de l'organisation ou le secteur d'activité. Une recherche comparative dans différents contextes culturels et économiques pourrait enrichir notre compréhension des spécificités de cette dynamique. Enfin, l'exploration des indicateurs de mesure du bien-être et de la résilience qui reflètent le mieux cette perspective d'équilibre dynamique serait un ajout précieux à la littérature (Boin & Hart, 2010; Kim & Kim, 2020; Pensar & Zalan, 2023).

## BIBLIOGRAPHIE

- [1] Abdelaziz, F. B., Chen, Y. T., & Dey, P. K. (2024). Supply chain resilience, organizational well-being, and sustainable performance: A comparison between the UK and France. *Journal of Cleaner Production*, 444, 141215.
- [2] Abdelaziz, F. B., Chen, Y. T., & Dey, P. K. (2024). Supply chain resilience, organizational well-being, and sustainable performance: A comparison between the UK and France. *Journal of Cleaner Production*, 444, 141215.
- [3] Argenti, P. A. (2009). *Corporate Communication*. McGraw-Hill/Irwin.
- [4] Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.
- [5] Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- [6] Boin, A., & Hart, P. T. (2010). Organizing for effective disaster response: The case of the 2004 tsunami. *Public Administration Review*, 70(S1), S107-S118.
- [7] Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: Development of a conceptual framework for organisational responses to disruptions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581-5599.
- [8] Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- [9] Conz, C., & Magnani, G. (2020). Organizational resilience: A processual view. *Journal of Business Research*, 119, 1-10.
- [10] Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A review and future research agenda. *Business Research*, 13(1), 1-36.
- [11] Gerschberger, M., Dremel, C., & Krcmar, H. (2023). The role of well-being in developing resilience capability. *Journal of Business Research*, 155, 113432.
- [12] Grego, M., Magnani, G., & Denicolai, S. (2024). Transform to adapt or resilient by design? How organizations can foster resilience through business model transformation. *Journal of Business Research*, 172, 114359.
- [13] Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- [14] Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1-23.
- [15] Hosseini, S., Barker, K., & Ramirez-Marquez, J. E. (2016). A review of definitions and measures of system resilience. *Reliability Engineering & System Safety*, 145, 1-16.
- [16] Khan, H., Ozkan, K. S. L., Deligonul, S., & Cavusgil, E. (2024). Redefining the organizational resilience construct using a frame based methodology: A new perspective from the ecology based approach. *Journal of Business Research*, 172, 114397.
- [17] Kim, S., & Kim, H. (2020). The effect of corporate social responsibility on employee engagement: The mediating role of perceived organizational support. *Sustainability*, 12(15), 6061.
- [18] Le Boeuf, É. (2025). L'importance de la résilience, du climat de travail et du bien-être au travail. *Revue de Psychologie Appliquée*, 15(2), 45-60.
- [19] Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive responses to environmental jolts: The role of organizational resilience. *Journal of Management*, 31(5), 755-777.
- [20] Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30.
- [21] Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543-562.
- [22] Pensar, H., & Zalan, T. (2023). The resources to balance – Exploring remote employees' work-life balance and well-being. *Journal of Work-Life Balance*, 1(1), 1-18.
- [23] Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S., & Chadwick, S. (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating effects of entrepreneurial orientation: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 47(2), 255-266.
- [24] Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(5), 1262-1289.
- [25] Soanes, C., & Stevenson, A. (2008). *Oxford English Dictionary* (2nd ed.). Oxford University Press.

- [26] Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- [27] Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- [28] Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
- [29] Wright, T. A. (2010). Much More than Meets the Eye:: The Role of Psychological Well-being in Job Performance, Employee Retention and Cardiovascular Health. *Organizational Dynamics*, 39(1), 1-10.
- [30] Wut, T.-M., Lee, S.-W., & Xu, J. (2022). Role of Organizational Resilience and Psychological Resilience in the Workplace-Internal Stakeholder Perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(18), 11799.