

La résilience organisationnelle et le processus d'apprentissage

Karima MOKHTARI

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches Economiques

Econométries et Managériales

Ecole Supérieure de Technologie

Université Mohammed Premier – Oujda - Maroc

Résumé : Dans le monde de l'organisation et de l'entreprise, les changements et les turbulences à répétition sont devenus une tendance contemporaine. Les crises représentent ainsi des menaces pour des uns et des opportunités de développement pour d'autres et déclenchent ainsi un processus de développement pour évoquer ce que la littérature en entrepreneuriat appelle « la résilience organisationnelle ». Il s'agit d'un concept dont les composantes se rapprochent du processus de la gestion de la crise.

La résilience entrepreneuriale représente un caractère intrinsèque de l'individu et regroupe un ensemble d'attitudes et de pratiques visant à surmonter les obstacles et les épreuves. L'aspect collectif de l'organisation se mobilise donc afin de développer une certaine capacité à absorber, à répondre et à prospérer en dépit d'un changement défavorable de l'environnement créateur de risques.

Bien que les crises présentent des défis considérables, elles peuvent également catalyser des opportunités d'entreprendre en favorisant l'innovation, l'adaptabilité et la collaboration ce contexte, les entrepreneurs résilients aperçoivent différemment les crises et la transforment en opportunité de croissance plutôt qu'un obstacle insurmontable.

En plus de leur capacité à s'adapter, innover et surmonter les adversités pour assurer la continuité de leurs activités. Les résilients se caractérisent par leur capacité à tirer profit des avantages de la crise et minimiser ainsi ses effets négatifs. De cette manière, il est possible de créer et renforcer un processus de gestion de la crise fondé sur un processus d'apprentissage organisationnel. Dans ce contexte, la question de la gestion de crise et le processus d'apprentissage organisationnel s'avèrent centrale.

Mots-clés : Crise, résilience organisationnelle, apprentissage organisationnel.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.10868604>



1. Introduction

Dans le monde de l'organisation et de l'entreprise, les changements et les turbulences à répétition sont devenus une tendance contemporaine. Les crises représentent ainsi des menaces pour des uns et des opportunités de développement pour d'autres et déclenchent ainsi un processus de développement pour évoquer ce que la littérature en entrepreneuriat appelle « la résilience organisationnelle ». Il s'agit d'un concept dont les composantes se rapprochent du processus de la gestion de la crise.

La résilience est un concept utilisé différemment selon le contexte, les auteurs et les disciplines. (Akgün & Keskin, 2014). La résilience en entrepreneuriat représente un caractère intrinsèque de l'individu et regroupe un ensemble d'attitudes et de pratiques visant à surmonter les obstacles et les épreuves. L'aspect collectif de l'organisation se mobilise donc afin de développer une certaine capacité à absorber, à répondre et à prospérer en dépit d'un changement défavorable de l'environnement créateur de risques.

Bien que les crises présentent des défis considérables, elles peuvent également catalyser des opportunités d'entreprendre en favorisant l'innovation, l'adaptabilité et la collaboration. La crise sanitaire de covid-19 en témoigne à travers l'essor de plusieurs entreprises qui ont saisi cette opportunité. Dans ce contexte, les entrepreneurs résilients aperçoivent différemment les crises et la transforment en opportunité de croissance plutôt qu'un obstacle insurmontable. En plus de leur capacité à s'adapter, innover et surmonter les adversités pour assurer la continuité de leurs activités. Les résilients se caractérisent par leur capacité à tirer profit des avantages de la crise et minimiser ainsi ses effets négatifs. De cette manière, il est possible de créer et renforcer un processus de gestion de la crise fondé sur un processus d'apprentissage organisationnel. Dans ce contexte, la question de la gestion de crise et le processus d'apprentissage organisationnel s'avèrent centrale.

Les entrepreneurs qui réussissent définissent les objectifs de leur entreprise et prennent des décisions opportunes pour atteindre ces objectifs dans des environnements de plus en plus compétitifs et incertains. Les informations dont disposent les entrepreneurs sont souvent ambiguës, incomplètes ou en constante évolution. Dans ces circonstances, les entrepreneurs résilients, qui font preuve d'une grande tolérance à l'égard de l'ambiguïté et s'adaptent rapidement au changement, peuvent être mieux préparés à réussir. Les entrepreneurs résilients sont prêts à travailler dur pour atteindre leurs objectifs, à s'adapter aux changements afin de tirer profit de la nouvelle situation et sont capables d'apprendre de leurs erreurs.

Ce papier s'inscrit dans la volonté d'établir la relation qui existe entre la résilience organisationnelle et l'apprentissage de l'organisation qui découle éventuellement d'une crise. La question légitime qui se pose « quelle est la relation qui existe entre la résilience et l'apprentissage organisationnel ? » en d'autres termes, comment l'apprentissage peut, dans un autre sens, impacter la résilience organisationnelle et la renforcer. Notre travail, purement théorique, traite dans un premier temps le cadrage conceptuel de la notion de la résilience individuelle et organisationnelle, les défis et le processus de la résilience. Le deuxième axe s'intéresse au concept de l'apprentissage organisationnel à travers ses différents niveaux.

2. Revue de littérature de la résilience organisationnelle

La résilience se définit par la capacité d'une organisation à faire face à l'adversité. (Zhang & Liu, 2012). Dans les sciences de gestion, la résilience des entreprises a fait son apparition dans un contexte de crise, pour qualifier leur habilité à absorber les changements perturbateurs tout en maintenant la même relation entre les différentes composantes du système. (Yacoubi & Tourabi, 2021)

2.1 Cadrage théorique de la résilience organisationnelle

Mobilisée par plusieurs disciplines, la notion de la résilience est définie comme l'aptitude à surmonter un événement traumatisant et à rebondir après cet événement. (Altintas, De la résilience individuelle à la réussite entrepreneuriale : Le cas de Steve Jobs, 2018). La notion de la résilience organisationnelle fait référence à l'aptitude à surmonter un choc ou gérer une situation de crise. (Meyer, 1982). Dans les recherches en entrepreneuriat, la capacité à répondre aux événements indésirables dépend en général du leadership entrepreneurial, c'est-à-dire de la résilience de l'entrepreneur. (Ayala & Manzano, 2014)

La résilience se définit à partir d'un processus d'adaptation dynamique qui permet aux entrepreneurs à se tourner vers l'avenir malgré l'existence de conditions difficiles et déstabilisantes imposées par l'environnement ou par le marché, auxquels ils doivent faire face de façon continue. La résilience renvoie à cette capacité d'adaptation et de « rebond » face à l'adversité qui dépend essentiellement des ressources de l'individu et de son interaction avec l'environnement. (Windle, Bennet, & Noyes, 2011). La résilience de l'entrepreneur a tendance à évoluer en fonction de l'activité à travers les décisions et les stratégies prises, mais également à travers le développement des compétences individuelles et collectives pour faire face à diverses situations de crise avec optimisme et efficacité. La résilience évolue donc avec le temps et peut être développée et encouragée.

La résilience est une qualité fondamentale pour les entrepreneurs. Il s'agit d'une interaction entre les entrepreneurs et leur environnement. Il s'agit d'un processus dynamique et évolutif par lequel les entrepreneurs acquièrent les connaissances, les capacités et les compétences qui les aident à faire face à un avenir incertain en adoptant une attitude positive, en faisant preuve de créativité et d'optimisme et en s'appuyant sur leurs propres ressources. La résilience individuelle en psychologie fait référence à une aptitude qui se construit à travers l'apprentissage et l'acquisition de ressources psychologiques face à un événement stressant et traumatisant. (Altintas, De la résilience individuelle à la réussite entrepreneuriale : Le cas de Steve Jobs, 2018)

Les entrepreneurs font preuve de résilience lorsqu'ils sont confrontés à des circonstances défavorables et sont capables de développer et de mobiliser des ressources dont ils ne soupçonnaient souvent pas l'existence. En d'autres termes, la résilience représente une véritable stratégie de croissance pour les entrepreneurs, dépassant la seule considération de « résistance » à des conditions défavorables voire des crises.

Il est nécessaire d'appréhender la notion de la résilience en entrepreneuriat suivant 3 approches distinctes (Bernard & Barbosa, 2016) :

❖ La résilience en tant que trait, qualité ou habilité lié à l'individu (entrepreneur) : la résilience est considérée comme une compétence de résistance et représente une qualité entrepreneuriale au même titre que l'optimisme, le sens de l'autonomie et la tolérance au risque. (Shigley, 2010). Ngah & Salleh, (2015) considèrent la résilience comme une caractéristique implicitement liée à l'intelligence individuelle et à la capacité d'innovation des entrepreneurs. La résilience est donc une qualité des entrepreneurs. (Ayala & Manzano, 2014) C'est une qualité positive associée à la confiance de l'entrepreneur et à sa capacité à rebondir et à créer de nouvelles entreprises après un échec. Les auteurs distinguent 3 types de résilience : émotionnelle, sociale et financière. (Hayward, Forester, Sarasvathy, & Fredrickson, 2010).

❖ La résilience en tant que réponse à un contexte ou à une situation critique : Dans cette approche l'accent est mis sur les opportunités offertes parfois par des environnements difficiles. (Chakravorti, 2010) Ces entrepreneurs parviennent à transformer les conditions défavorables en avantage concurrentiel prononcé. Cette même notion s'applique sur les territoires et les régions pour parler d'une résilience économique, faisant référence aux régions qui surmontent les récessions et les chocs économiques ou les catastrophes naturelles.

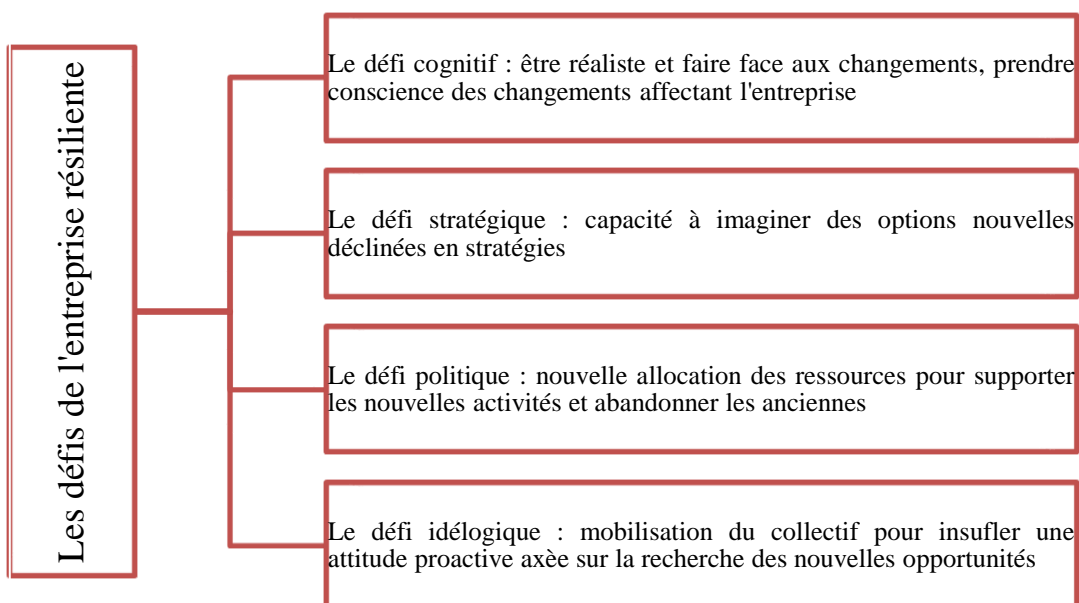
❖ En dernier, la résilience est une habileté à continuer à vivre après l’adversité. Elle est abordée au sein des entreprises familiales qui parviennent à traverser la crise tout en gardant leur engagement auprès des employés. (Essen, Strike, Carney, & Sapp, 2014)

L’analyse des différentes approches font passer le concept de la résilience du niveau individuel au niveau organisationnel et collectif. Cette analyse fait référence à la capacité qu’aura une firme à absorber ; à répondre et à capitaliser sur des perturbations issues de changements de l’environnement. L’étude des réactions et des comportements des entreprises ayant survécu à des crises ou à des événements inattendus met en lumière les mécanismes qui fondent la capacité de résilience. C’est à partir de là que la construction de la résilience organisationnelle se fait suivant un processus qui permet à l’entreprise de surmonter les épreuves et d’en sortir plus forte éventuellement. (Bégin & Chabaud, 2010).

2.2 Défis et processus de la résilience organisationnelle

Dans la réalité des crises éventuelles et des perturbations de l’environnement, les entreprises se trouvent confronté éventuellement à faire face à quatre défis. Pour Hamel et Valikangas (cité dans Bégin & Chabaud, 2010) les défis auxquels une entreprise résiliente doit faire face se résument dans le schéma suivant :

Figure 1 : Défis de l’entreprise résiliente



Source : Bégin et Chabaud

Le processus de la résilience se rapproche du processus de la gestion de risque. L'entreprise doit à la fois être dotée d'une stratégie défensive à travers laquelle des précautions et des mesures de gestion de risque en aval doivent permettre de faire face au choc dès qu'il se produit. Cela implique d'anticiper les risques potentiels, de mettre en place des mécanismes de veille, et d'élaborer des plans d'action flexibles pour faire face aux imprévus. La deuxième approche est proactive. Dans le souci de la pérennisation et de survie à long terme, l'entreprise se doit être créative et ingénieuse et imagine de nouvelles solutions pour améliorer ses actions afin d'atteindre les meilleurs résultats de façon régulière sur une longue période.

Une organisation dotée de résilience adopte une approche darwinienne en ajustant sa structure pour s'aligner sur les exigences changeantes à long terme de son environnement. Elle tire des leçons de son propre vécu et de celui d'autres entités pour perdurer dans le temps. En dépassant les crises, les entreprises seront capables de développer des stratégies et des actions à mettre en place lors de l'événement perturbateur, et c'est en fonction des résultats obtenus que des enseignements seront tirés afin de faire évoluer un processus efficace d'apprentissage post-crise. Les organisations résilientes se distinguent donc par leur flexibilité et leur proactivité, en anticipant, créant et exploitant activement de nouvelles opportunités.

La résilience est considérée à la fois comme un trait et comme un processus. Les travaux de Gilles Teneau et Guy Koninckx (2010) se sont intéressés à l'étude de la résilience suivant un processus. Lucie Bégin et Didier Chabaud proposent d'étudier les différentes dimensions suivant trois phases fortement imbriquées les unes aux autres. Il s'agit de : la capacité d'absorption, la capacité de renouvellement et la capacité d'appropriation.

Tableau 1 : Processus et dimensions de la résilience organisationnelle

Dimensions	Actions à mettre en place	Objectifs
La capacité d'absorption	<ul style="list-style-type: none"> - Encaisser l'événement inattendu. - Mobiliser les ressources disponibles en internes sous formes d'excédent organisationnel. - Engager des ressources externes (Soutien, prêt, alliance...). - Redéployer les ressources en fonction du besoin. (Humaine, sociale financière...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Maintenir l'existence de l'entité. - Mobiliser la volonté des dirigeants pour continuer d'exister. - Mettre en place un plan de restructuration afin d'éviter le risque de faillite.

<p>La capacité de renouvellement</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Imaginer des solutions et agir face à la situation - Développer de nouvelles activités et/ou repenser celles qui existent déjà - Expérimenter de nouvelles façons de travail. - Mettre en place les processus de régénération stratégique à travers : 1- la proactivité dans la recherche des opportunités ; 2- Challenger de nouvelles aspirations ; 3- la mobilisation de l'équipe de management. 	<ul style="list-style-type: none"> - Allocation des ressources disponibles et limitation de la prise de risque dans le nouveau contexte de crise.
<p>La capacité d'appropriation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Prise de conscience de l'impact de la crise ; - Remettre en perspective les pratiques et les habitudes. - Faire le bilan et juger les pratiques adoptés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconnaître la contribution de la crise (l'échec) dans l'apprentissage. - Réaliser un apprentissage post-crise pour préparer l'avenir. - Fonder une nouvelle culture d'entreprise dans le temps.

Source : (Bégin & Chabaud, 2010) *Adapté par nos soins*

3. Apprentissage organisationnel post-crise

La capacité des entreprises à devenir résiliente et continuer d'exister suite à un événement perturbateur devient actuellement un enjeu majeur, surtout avec l'avènement de plusieurs crises telle que la crise sanitaire de Covid-19 de 2021. Les entreprises qui résistent aux crises parviennent à tirer profit et développer des aptitudes et des compétences pour absorber les chocs.

3.1. Concept de l'apprentissage organisationnel

Le concept d'apprentissage et de création des connaissances était réservé depuis longtemps à un apprentissage des compétences à un niveau individuel. Il a fallu l'intégrer et le transposer au niveau des organisations avec les travaux de Simon.

Koenig, (1994) définit l'apprentissage organisationnel comme étant « *un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins, profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et des situations elles-mêmes* ».

L'apprentissage organisationnel se concentre sur l'acquisition de connaissances et l'adaptation de l'organisation en réponse aux expériences et aux connaissances acquises. En revanche, la gestion des connaissances englobe non seulement le processus d'acquisition, mais également l'enrichissement, la capitalisation et la diffusion des connaissances.

Or, apprendre d'une crise n'est pas toujours possible. Certes, elle permet de découvrir et de dévoiler des compétences, qui sont en temps normal, invisibles ou inactivées. Cette découverte permet dès lors d'introduire des changements pour pallier aux défaillances organisationnelles. Apprendre d'une crise ou d'un événement perturbateur permet à l'organisation, grâce à sa résilience de développer des compétences destinées aussi bien à prévenir les éventuelles crises et à les gérer efficacement. Une relation fortement intime se crée donc entre résilience et apprentissage organisationnel. En d'autres termes, « *la crise peut ainsi être le lieu de changements visant à rendre l'organisation plus résiliente.* » (Altintas & Royer, 2009). Il est à noter que l'aspect temporelle est fondamental vu que certaines entreprises ne prennent conscience de leur apprentissage qu'après le dépassement de la crise. Un certain décalage réside donc entre la fin de la crise et les compétences développées.

Plusieurs travaux de recherches s'accordent sur les opportunités que présente une crise, dans la mesure où elle permet d'accroître la résilience d'une entreprise, de dévoiler et de développer de nouvelles compétences organisationnelles. D'autres s'accordent également sur la difficulté d'apprendre d'une crise. Cette difficulté de l'apprentissage post-crise émane essentiellement de plusieurs contraintes notamment :

- L'adoption des comportements de défense au moment de la crise ;
- La rigidité des croyances et des valeurs ;
- La volonté de dépassement et donc d'oubli des événements par la suite ;
- La rigidité et normalisation des procédures.

3.2. Les niveaux de l'apprentissage organisationnel et dynamiques collectives

Chris Argyris et Donald Schön (2001), ont bâti la théorie de l'apprentissage organisationnel qui s'appuie sur trois niveaux de l'apprentissage. Ils évoquent dans leur théorie les modalités et les niveaux de l'apprentissage au sein d'une organisation : un apprentissage par simple boucle, un apprentissage par double boucle et Deutero-apprentissage.

3.2.1. Un apprentissage par simple boucle

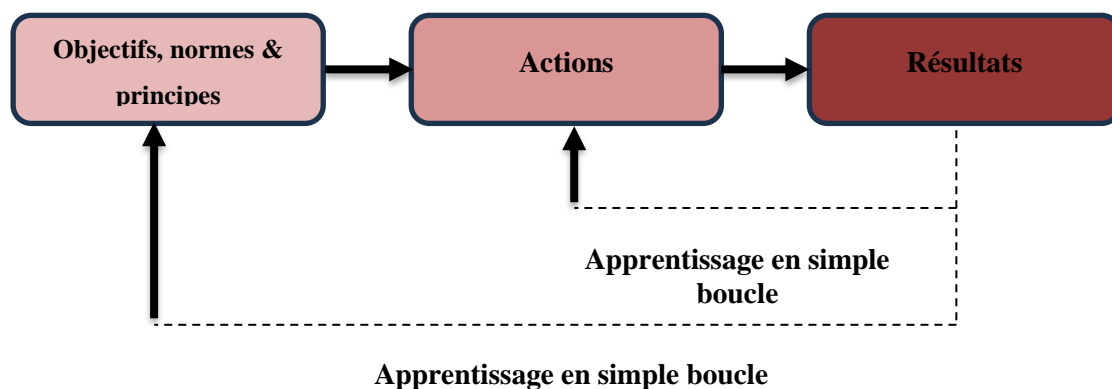
Cette première forme part du principe que l'organisation dispose des objectifs, des principes et des normes qui sont construits de façon individuelle et collective et qui vont constituer une base de l'action (théorie de l'action), pour atteindre des résultats. Les acteurs adaptent les modalités de l'action sans remettre en cause les objectifs, principes et normes de l'organisation. Il s'agit en effet d'une modalité d'apprentissage adaptatif qui permet de réguler de façon à obtenir les résultats visés en modulant et modifiant les actions. L'objectif étant de rester sur un niveau de résultat désiré à obtenir.

Ce premier niveau suppose une adaptation des modes opératoires afin de résoudre un problème. Il est facile à mettre en place sans modifier les logiques sous-jacentes de l'organisation (Théories de l'apprentissage organisationnel: communautés de pratiques, entreprise apprenante, 2023).

3.2.2. Un apprentissage par double boucle

Un mode d'apprentissage plus en profondeur et plus radical. Lorsque l'apprentissage par simple boucle s'avère bloqué et ne permet pas d'atteindre les résultats escomptés, l'entreprise se trouve donc dans l'obligation de réviser les modalités de l'action jusqu'à la mise en cause des principes et des normes voire des objectifs de l'organisation. Des changements de paradigmes peuvent avoir lieu à ce niveau.

Figure 2 : Simple et double boucle d'apprentissage



Source : (Pesqueux & Durance, 2010)

3.3.3. Deutero-apprentissage

Cette troisième forme d'apprentissage fait référence au fait d'« apprendre à apprendre ». Une mobilisation collective des acteurs opérant en entreprise se penchent sur les processus d'apprentissage et essaient d'identifier les causes du blocage. Cela peut être causé par une

sacralisation de la hiérarchie, le conformisme ou encore liés à des attitudes défensives et de blocages et autres. Ce processus permet à l'entreprise donc de réexaminer ses valeurs fondamentales et tenter de dépasser les blocages habituels avec une redéfinition du sens des actions et donc grâce à un recadrage.

Enfin, la notion d'apprentissage organisationnel intègre dans son fond le principe de l'intelligence collective. (Pierre Lévy). Plusieurs facteurs internes et externes sont ainsi responsables de l'apprentissage organisationnel. Une pression de l'environnement externe prenant la forme d'une crise ou d'un événement provocateur, et en interne à travers la reconfiguration de l'organisation que ce soit en simple ou en double boucle. Le rôle du système d'information formelle et informelle se révèle d'une grande importance dans ce processus.

4. Conclusion

La résilience organisationnelle, en tant que concept se déclenche suite à l'avènement d'un changement brusque imposé de l'intérieur ou de l'extérieur de l'entreprise. Il s'agit d'un processus initié par l'effondrement d'une situation supposée habituelle et continue. Cet événement, présumé, bouleversant des pratiques et des convictions de l'entreprise, remet en cause, les modalités de réflexion et d'action des entreprises afin d'éviter le risque le plus important : *le risque léthal*. La résilience en tant que capacité permet de gérer des conditions difficiles de manière à garantir à la fois l'existence et la prospérité de l'entité. (Haase & Eberl, 2019)

C'est donc, dans ce nouveau contexte caractérisé par l'incertitude, que se mobilise des volontés individuelle et collective. En respectant le processus de la résilience, de nouvelles pratiques émergent, suite au respect du processus focalisé essentiellement sur la capacité d'absorber le choc, la capacité de renouveler et créer de nouvelles opportunités issues de l'environnement, et enfin, la capacité d'appropriation qui est une étape délicate qui capitalise sur les leçons tirées afin de faire évoluer efficacement le processus d'apprentissage.

Au-delà de la résilience organisationnelle, un processus d'apprentissage s'inscrit éventuellement dans l'action, pour agir efficacement. Les niveaux de l'apprentissage organisationnel permettent un changement en profondeur lorsqu'un blocage s'installe à l'un des niveaux. Le processus par simple boucle reste le plus fréquent selon plusieurs chercheurs, puisqu'il permet le retour vers l'action dans l'immédiat, contrairement à l'apprentissage par double boucle.

Cette capacité de se réinventer avec succès est déterminante pour l'entreprise. De nombreux facteurs semblent importants : Monter du rythme de l'échange entre les acteurs grâce à la digitalisation et la mondialisation, niveau drastique du lieu de travail et de la communication. Certains freins à l'apprentissage peuvent être soulevés à cause des routines défensives qui expliquent l'inhibition des acteurs en situation de changement, le décalage entre les niveaux des valeurs individuels et collectif.

REFERENCES

- [1] Akgün, A., & Keskin, H. (2014). Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal Of Production Research*.
- [2] Akgün, A., & Keskin, H. (2014). Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal Of Production Research*.
- [3] Altintas, G. (2018). De la résilience individuelle à la réussite entrepreneuriale : Le cas de Steve Jobs. *Aims*.
- [4] Altintas, G., & Royer, I. (2009). Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence. *M@n@gement*, 266-293.
- [5] Ayala, J.-C., & Manzano, G. (2014). The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business. A longitudinal analysis. *Journal of Economic Psychology*, 42,126-135.
- [6] Bégin, L., & Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations : le cas des entreprises familiales. *Revue Française de Gestion*, 127-142.
- [7] Bernard, M.-J., & Barbosa, S. (2016). Résilience et entrepreneuriat : une approche dynamique et biographique de l'acte d'entreprendre. *Aims M@n@gement*, 89-123.
- [8] Chakravorti, B. (2010). Finding Competitive Advantage in Adversity. *Harvard Business Review*.
- [9] Essen, M., Strike, V., Carney, M., & Sapp, S. (2014). The resilient family firm: Stakeholder Outcomes and Institutional Effects. *Corporate Governance An international Review*.
- [10] Haase, A., & Eberl, P. (2019). The Challenges of Routinizing for Building Resilient Startups. *Journal of Small Business Management*.
- [11] Hayward, M., Forester, W., Sarasvathy, S., & Fredrickson, B. (2010). Beyond hubris : How highly confident entrepreneurs rebound to venture again. *Journal of Business Venturing*, 569-578.
- [12] Koenig, G. (Janvier-Février 1994). L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux. *Revue Française de Gestion*, 97.
- [13] Meyer, A. (1982). Adaptin to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*,27.
- [14] Ngah, R., & Salleh, Z. (2015). Emotional Interlligence And Entrepreneurs'innovativeness towards Entrepreneurial Success : A preliminary Study . *American Journal of Economics*, 285-290.
- [15] Pesqueux, Y., & Durance, P. (2010). Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance: mode ou modèle? *Les cahiers du LIPSOR, Série de recherche n°6*.
- [16] Shigley, D. (2010). Striking out : Are your entrepreneurial fantasies worth living? *Psychology Today*, 43-51.
- [17] *Théories de l'apprentissage organisationnel: communautés de pratiques, entreprise apprenante*. (2023, Janvier 25). Récupéré sur <http://www.sietmanagement.fr/theories-de-lapprentissage-organisationnel-argyris-et-schon-nelson-et-winter/>: www.sietmanagement.fr

- [18] Windle, G., Bennet, K., & Noyes, J. (2011). A methodological review od resilience measurment scales. *Health and Quality of Life Outcomes*.
- [19] Yacoubi, L., & Tourabi, A. (2021). Résilience psychologique de l'entrepreneur et résilience organisationnel de la PME: élaboration d'un cadre conceptuel. *Entrepreneuriat et Management des Territoires*, Vol 3 no 2.
- [20] Zhang, R., & Liu, W. (2012). Organizational Resilience Perspective: Facilitating Organizational Adaptation Analysis. *IPEDR*, Vol 8.