

Renforcer la résilience, à l'ère de la crise sanitaire, par la transformation digitale « Cas de la CNSS »

KADDARA Nabaouia, (Doctorante)

Laboratoire Business Intelligence, Gouvernance des Organisations, Finance et Criminalité Financière
(BIGOFCE)

Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales – Ain Chock
Université Hassan II – Casablanca - Maroc

KARIMI Dounia, (Professeure)

Laboratoire Business Intelligence, Gouvernance des Organisations, Finance et Criminalité Financière
(BIGOFCE)

Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales – Ain Chock
Université Hassan II - Casablanca

Résumé : La résilience organisationnelle fait référence à la capacité d'une organisation à faire face à des chocs inattendus et à se rétablir après des changements majeurs dans son environnement.

En effet, « la pandémie COVID-19 » a été un choc puissant sur tous les opérateurs économiques et sociaux dans le monde entier.

Parallèlement, les initiatives visant à surmonter la pandémie COVID-19 ont profondément affecté la relation des organisations publiques et privées avec les technologies numériques et ont provoqué leur transformation digitale.

Dans le cadre de cet article, nous essayerons de répondre à la problématique suivante : « Dans quelle mesure la transformation digitale d'une organisation peut-elle contribuer au renforcement de sa résilience ? ».

Pour ce faire, nous définirons dans un premier axe, les concepts théoriques de la résilience organisationnelle et de la transformation digitale. Et dans un deuxième axe, nous étudierons l'effet de la transformation digitale sur la résilience d'une organisation. Nous avons choisi la méthode de recherche qualitative de l'étude de cas à savoir : La gestion de pandémie COVID 19 par la CNSS en termes de couverture médicale et sociale.

Mots-clés : résilience organisationnelle, transformation digitale, pandémie COVID 19, couverture médicale et sociale.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.8195393>



1. Introduction

La pandémie COVID-19 est un exemple d'une crise mondiale qui a mis en évidence les défis du changement, ainsi que l'urgence d'un retour rapide à l'état d'équilibre initial. Les entreprises et les organisations ont également montré qu'elles n'étaient pas préparées à cette grande adversité. Ceci implique la nécessité à toute organisation, de développer sa capacité à s'adapter rapidement au changement par l'adoption d'actions efficaces.

Afin de gérer efficacement tout impact de cette crise mondiale, le concept de « résilience organisationnelle » a pris le dessus de plus en plus, c'est un concept multidimensionnel [2,13] qui détermine la capacité d'une organisation à évoluer tout au long de son existence, tout en gérant efficacement les différents incidents et changements survenus dans son environnement.

Parallèlement, pendant la crise du COVID-19, l'utilisation des technologies numériques a connu une augmentation significative dans les organisations privées et publiques [4], dans les habitudes des usagers et des consommateurs. Certaines entreprises ont introduit les technologies numériques dans leurs processus de production et de distribution pour résister aux différents blocages imposés par le confinement.

L'accélération de la tendance à la digitalisation de l'économie au niveau mondial, impose aux organisations de procéder à une transformation digitale totale et de la considérer comme une orientation stratégique pour assurer leur développement et renforcer leur résilience.

Dans notre recherche, nous explorerons la relation qui existe entre la transformation digitale et la résilience des organisations, nous essayerons de répondre à la problématique suivante « Dans quelle mesure la transformation digitale d'une organisation peut-elle contribuer au renforcement de sa résilience ? »

Nous allons aborder en premier lieu, les concepts théoriques de la résilience organisationnelle et de la transformation digitale. Et par la suite, nous étudierons l'effet de la transformation digitale sur la résilience d'une organisation à travers le cas de la CNSS.

2. Concepts de la résilience et de la transformation digitale

2.1 Définition de la Résilience Organisationnelle

Le concept de la résilience est apparu dans le domaine de la physique à la fin des années 1960 et au début des années 1970. Il spécifie la capacité d'un système à faire face au changement. Le concept de résilience a commencé à imprégner le domaine de l'écologie, introduit par Holling (1973) [8,18] dans son article intitulé "résilience et stabilité des systèmes écologiques", il définit la résilience comme étant « la mesure de la perturbation extérieure (comme les catastrophes naturelles) que peut subir un écosystème sans changer d'état qualitativement ».

Par la suite, le concept de la résilience a immergé dans le domaine de la recherche sur les organisations et la gestion, et précisément de la résilience organisationnelle.

Le principal domaine de recherche sur la résilience organisationnelle qui a émergé depuis 2004, était la résilience de la chaîne d'approvisionnement.

Depuis, la résilience organisationnelle a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs, nous pouvons distinguer plusieurs définitions de la résilience organisationnelle.

Home (1997) définit la résilience organisationnelle « comme étant la résistance de l'organisation face à une perturbation et sa capacité à se rétablir » [18].

Ainsi la résilience est considérée comme une donnée statique, dans cette perspective, la résilience se limite à la phase qui suit les chocs et les événements perturbateurs.

Somers (2009) a affirmé que « la résilience est plus qu'une simple survie, elle implique d'identifier les risques potentiels et de prendre des mesures proactives pour s'assurer qu'une organisation prospère face à l'adversité ». [16]

Linnenluecke et Griffiths (2012) [9], Duchek (2020) [14], définissent la résilience comme « un processus qui conduit à des résultats résilients ou une adaptation active à des événements inattendus pour sortir de la crise plus fort qu'avant ».

De ce fait, les organisations résilientes possèdent des capacités dynamiques, c'est à dire possèdent un ensemble de facultés qui leur permet d'adapter, d'utiliser des compétences internes et externes pour répondre en continu aux exigences des conditions changeantes.

Williams et al. (2017) [17] soulignent la nature dynamique de la résilience et mettent en évidence cette perspective de processus, et avancent que « les organisations sont en perpétuelle interaction avec leur environnement ».

En combinant les deux aspects réactif et proactif de la résilience organisationnelle, elle peut être définie comme la capacité d'une organisation à continuer de fonctionner malgré des difficultés survenues et à résister aux chocs. Aussi ce concept, met l'accent sur sa capacité à apprendre, à s'adapter et à se transformer après une crise, pour se prémunir contre une autre escalade [6].

Selon Chen et autres chercheurs (2021) [10,11], la résilience organisationnelle a cinq dimensions : la résilience du capital, la résilience stratégique, la résilience relationnelle, la résilience culturelle et la résilience relationnelle.

La résilience du capital est la capacité d'une entreprise à ajuster son capital pour survivre financièrement en cas de crise : la résilience stratégique souligne la capacité d'une entreprise à maintenir un alignement stratégique sur le long terme, en l'aidant à identifier et gérer les risques inhérents et à opter pour un modèle de croissance adéquat. La résilience relationnelle fait référence aux relations mutuellement bénéfiques établies entre une organisation et ses parties prenantes. La résilience culturelle est la manière dont la culture d'entreprise fait adhérer ses employés à ses objectifs et assurer leur engagement envers l'organisation, et la résilience d'apprentissage fait référence à la capacité d'une organisation à faire face aux challenges d'apprentissage.

Ainsi, nous pouvons conclure que la résilience d'une organisation, est le fait de reconfigurer ses ressources financières, d'optimiser ses choix stratégiques et de remodeler sa culture interne et ses relations organisationnelles, en période de crise, pour surmonter cette dernière et en tirer profit en termes d'apprentissage.

Cherchant à être résilientes et afin de mieux s'adapter aux changements de leur environnement, les organisations favorisent davantage la numérisation de leurs processus et tendent vers une transformation digitale globale. Dans ce qui suit nous passerons en revue la définition de la transformation digitale et son lien avec la résilience organisationnelle.

2.2 Définition de la Transformation Digitale

Wheeler (2002) [1] définit la numérisation ou la digitalisation comme « Net-enablement de l'innovation commerciale en tant que capacité de l'entreprise à créer de la valeur client grâce à l'utilisation commerciale des réseaux numériques ».

Sambamurthy et al (2003) [1] définissent la digitalisation comme « des capacités organisationnelles à médiation technologique et socialement intégrée qui permettent aux entreprises de combiner de manière flexible, différentes ressources informatiques et commerciales et de stimuler des actions concurrentielles grâce à des innovations dans les produits, les services et les canaux ».

Pour Nylén et Holmstrom (2015) [1], la digitalisation indique « des capacités numériques intégrées pour mettre en place des outils appropriés pour l'innovation de produits et de services et gérer les nouveaux types de processus d'innovation numérique qui émergent ».

Cependant, il faut souligner qu'il y a des obstacles internes et externes [5] qui ralentissent la prolifération de la transformation digitale dans le tissu économique. Parmi les obstacles internes, nous citons une culture d'entreprise inadéquate, un manque de structure ou un manque de stratégie. Il existe également des obstacles externes, tels que des pénuries de main-d'œuvre qualifiée, un manque d'intérêt pour les technologies de l'information, ou un manque d'accès au financement, en particulier pour les PME.

Ainsi on peut qualifier la transformation digitale des entreprises et organisations comme étant la mise en œuvre d'outils et de technologies numériques et de données numérisées, pour rendre les processus plus efficaces et efficients et augmenter la productivité, la valeur ajoutée et le bien-être social. C'est le moyen de construire des processus agiles qui peuvent s'adapter facilement aux changements et contribuer à la résilience d'une organisation [3]. La question qui se pose, à ce niveau, est ce qu'il y a un lien entre la transformation digitale et la résilience organisationnelle ?

2.3 Lien entre Transformation Digitale et Résilience Organisationnelle

La transformation digitale d'une organisation lui permet d'intégrer des ressources internes et externes par le biais des technologies de l'information, de la communication et de la connectivité pour remodeler

sa vision, sa stratégie, sa structure organisationnelle, ses processus, ses capacités et même sa culture afin de s'adapter au monde numérique en perpétuelle évolution [7].

La transformation digitale permet également aux organisations, de collecter de grandes quantités de données très diversifiées (Bigdata). L'analyse de ces Bigdata collectées leur permet de résoudre les problèmes rencontrés et améliorer leurs résultats.

Aussi, les apports de l'intelligence artificielle (IA) [7] serviront de base à l'analyse de données des organisations et fourniront des études préliminaires pour la prise de décision, et peuvent aider à identifier un changement éventuel, et par la même occasion, les modalités de la gestion appropriée pour affronter ledit changement.

3. Résilience, corpus théorique

3.1. Théories de la résilience

Les auteurs, Hussen Saad, Hagelaar, Van Der Velde et Omta ont examiné, en 2021 [15], les théories utilisées dans les recherches antérieures sur la résilience organisationnelle. Ils ont constaté que la théorie de la gestion des crises et des catastrophes, la théorie de la vision basée sur les ressources, la théorie des capacités dynamiques et les théories des systèmes ont été utilisées par les chercheurs pour expliquer les facteurs prédictifs influençant la résilience organisationnelle.

Dans notre étude, nous avons choisi deux théories pour expliquer l'influence de la transformation digitale sur la résilience, à savoir la théorie des capacités dynamiques et la théorie des systèmes.

La théorie des capacités dynamiques [7] explique comment les organisations réagissent aux changements rapides de la technologie et des environnements. Selon Zollo et Winter (2002) [10] : « une capacité dynamique est un modèle d'activité collective par lequel l'organisation génère et modifie systématiquement ses routines de fonctionnement pour améliorer son efficacité ».

La vision des capacités dynamiques représente un cadre approprié pour déterminer si la transformation digitale serait profitable pour faciliter la résilience organisationnelle.

De ce fait nous proposons (P1) :

Proposition (P1) : La transformation digitale permet aux organisations de changer leurs processus et leur fonctionnement afin de s'adapter aux changements inattendus et être résilientes.

Selon la théorie générale des systèmes [10], tout système est considéré comme le résultat d'une interrelation dynamique entre ses composantes en supposant que les systèmes s'autorégulent et se corrigent par rétroaction. En effet, l'approche de la théorie générale des systèmes se concentre sur les interactions dynamiques entre les systèmes, et de ce fait elle est très pertinente pour l'étude de la résilience organisationnelle dans notre recherche.

Et nous proposons (P2) :

Proposition (P2) : La transformation digitale des organisations facilite les interactions entre leurs composantes, leur permet de s'autoréguler et d'être résilientes.

3.2. Présentation de l'étude

Notre recherche s'appuie sur la méthode qualitative de l'étude de cas à savoir : le parcours de la CNSS pour assurer la continuité de la gestion des prestations médicales, sociales et des indemnités forfaitaires pendant la période de pandémie COVID 19. Nous avons collecté des données de notre étude de cas à partir des données secondaires de l'organisation étudiée, à savoir les rapports de gestion et les reporting sur la gestion de la pandémie.

La CNSS est un assureur social de référence [19], c'est l'acteur majeur de la protection sociale au Maroc. Il couvre plusieurs prestations à l'exception des accidents de travail qui sont gérés par les assurances privées.

- Les pensions : Retraite, invalidité et survivants
- L'Assurance Maladie obligatoire : AMO
- Les Allocations familiales
- Les prestations à court terme :
 - Les indemnités journalières en cas d'arrêt de travail pour motif de maladie ou maternité
 - Le remboursement du congé de naissance

- Le remboursement des cotisations salariales revalorisées
- Les indemnités pour perte d'emploi
- L'allocation au décès
- Les prestations servies dans le cadre des conventions internationales.
- Les prestations médicales via 13 polycliniques.

Son financement est assuré par la collecte des cotisations patronales et salariales assises sur toutes les rémunérations perçues par les salariés. Ainsi que les intérêts produits par les fonds de réserves déposés dans la Caisse des Dépôts et de Gestion.

3.3. D'une numérisation des services vers une Transformation digitale de la CNSS

La CNSS œuvre en continu pour améliorer sa qualité de service. De ce fait, elle a accordé une attention particulière à la modernisation et la dématérialisation de la relation client.

A cet effet, elle a procédé, à l'investissement nécessaire, en infrastructure et en compétence des ressources humaines, afin de développer le système d'informations.

Dans cette optique, la CNSS a développé plusieurs solutions informatiques, essentiellement, sous forme de téléservices, destinées chacune à une catégorie définie de sa clientèle. Nous allons décrire brièvement ci-après les principales fonctionnalités offertes dans ce cadre.

3.3.1. « Portail Damancom » pour les employeurs

Le portail Damancom, a été développé en 2003 pour contrecarrer les difficultés rencontrées au niveau du traitement des déclarations de salaires sous format papier. Les fonctionnalités offertes étaient la télédéclaration et le télépaiement.

En 2017, une nouvelle version du portail est déployée offrant plus de fonctionnalités :

- Demande d'affiliation et d'adhésion des employeurs en ligne
- Demande d'immatriculation des assurés en ligne
- Consultation de l'historique de la situation comptable de l'affilié vis-à-vis de la CNSS
- Redressement des télédéclarations en ligne.

3.3.2. « Portail Assuré »

Depuis son lancement en 2011, le portail Assuré offre des services permettant aux assurés de :

- Consulter leurs carrières auprès de la CNSS
- Suivre l'état de remboursement de leurs prestations
- Consulter la composition familiale
- Faire une réclamation, suggestion ou demande d'information.

En 2017, une nouvelle version a été déployée apportant les évolutions suivantes :

- Une authentification plus sécurisée avec une procédure d'inscription et de création de compte
- Ajout des nouvelles prestations dans la rubrique Suivi de l'état de remboursement
- Ajout de la simulation de calcul de la pension.

3.3.3. Application mobile MaCNSS

L'application mobile a été lancée en 2014 pour mettre à la disposition des assurés l'ensemble des services offerts par le portail Assuré. Elle permet de :

- Consulter l'historique des déclarations de salaires
- Suivre le traitement et le paiement des prestations
- Éditer des attestations
- Simuler le calcul du montant de la pension.

3.3.4. Site Web institutionnel

La CNSS a développé son site institutionnel qui constitue une carte de visite digitale, accessible au grand public, afin d'assurer une information précise et concise sur sa mission, ses valeurs sa culture, ses prestations et son actualité.

3.3.5. Centre d'appel Allodaman

La CNSS dispose d'un centre d'appels avec 28 téléconseillers qui gèrent les appels entrants et sortants et Traitent les réclamations Emails et Facebook.

3.3.6. Serveur Vocal interactif

La CNSS dispose d'une plateforme téléphonique pour répondre aux appels de tous ses clients. Afin d'alléger la charge de travail des téléconseillers, en 2015, la CNSS a mis en place un serveur vocal interactif qui permet de :

- Consulter les déclarations de salaires.
- Suivre le traitement et le paiement des prestations.

3.3.7. Pages officielles dans les médias sociaux

Depuis Août 2015, la CNSS a créé ses pages sur les réseaux sociaux afin d'interagir avec ses clients et de s'adapter en temps réels, à leurs besoins, en s'autoréglant suite à leurs remontées et réclamations.

3.3.8. Portail des professionnels de santé

Le portail des professionnels de santé est lancé en fin 2016, il permet aux prestataires de soins de :

- Consulter les droits des assurés
- Suivre les demandes de prise en charge de soins qu'ils ont effectuées au profit des assurés
- Suivre l'état de leurs remboursements par la CNSS.

Depuis la fin 2022, la CNSS a lancé un projet de transformation digitale globale, qui consiste en une refonte totale de tous ses processus afin de les rendre complètement numérisés et agiles, pour mieux s'adapter aux changements aléatoires de l'environnement et afin de renforcer sa résilience. Ce projet ambitieux qui est toujours en cours d'exécution est suivi de près par tous les organes de la gouvernance de la CNSS.

Cette dernière a entamé parallèlement le développement de plusieurs solutions digitales, afin de dématérialiser la relation avec toutes les catégories socio-professionnelles telles que : la dématérialisation des demandes de prestations, avec le lancement du Portail Taawidati et d'autres Portails encours de développement.

3.4. Le digital un levier incontournable pour gérer la crise sanitaire

Face à la crise de COVID 2019, la CNSS avait mis en place un Plan de Continuité de l'Activité (PCA) qui consistait à :

- Maintenir les prestations considérées activités vitales de la caisse.
- Mettre en œuvre les décisions gouvernementales.
- Mettre en œuvre les décisions du comité de veille économique, notamment :
 - Octroi de l'indemnité forfaitaire au profit des salariés des entreprises en difficulté, pour compenser l'arrêt de travail à cause du confinement en plus du bénéfice des prestations relatives à l'assurance maladie obligatoire et aux allocations familiale.
 - Report du paiement des cotisations avec remise gracieuse des majorations de retard.
- Renforcer les échanges électroniques avec différents opérateurs :
 - Les institutions gouvernementales : afin d'épargner aux citoyens des déplacements
 - Les banques : échange des RIB des assurés pour leur servir l'indemnité forfaitaire de COVID
 - Les opérateurs télécom : collaboration avec les opérateurs pour envoi des sms d'informations aux concernés
- Assurer la communication durant la période de crise.
- Réguler l'accès aux agences (Accès sur rendez-vous).

Pour gérer la crise sanitaire, la CNSS avait profité de son patrimoine digital efficacement pour interagir avec ses clients et pour assurer la continuité de ses activités en période de crise. Nous présenterons dans ce qui suit les principaux canaux digitaux utilisés et les fonctionnalités qu'ils avaient offertes.

3.4.1. Le portail Damancom

Les Services à distance continuaient d'être opérationnels pour les entreprises en période de pandémie notamment :

- La télédéclaration et le télépaiement des cotisations via Damancom
- Le téléchargement via Plateforme du portail Damancom de plusieurs documents tels que :
 - Attestations pour soumissionner aux marchés publics
 - Attestations de la masse salariale déclarée
 - Attestations des salariés déclarés
 - Attestations d'affiliation
- L'immatriculation en ligne des nouveaux salariés via Damancom
- La demande en ligne d'affiliation, d'adhésion et de modification des données signalétiques
- Le paiement en ligne des cotisations pour les employeurs de maison.

Nous présenterons quelques indicateurs de performance du portail Damancom pendant la période de COVID 19 :

- Employeurs adhérents + **20%**
- Inscrits au Télépaiement +**47%**
- **97%** des salariés télédéclarés

(Source : Documents de reporting internes de la CNSS de 2020) [12]

3.4.2. L'application MaCNSS

L'application MaCNSS a été un véritable espace de traitement de différentes demandes des assurés notamment en matière de :

- Modification en ligne de l'adresse postale des assurés
- Déclaration des RIB des assurés
- Déclaration du code de suivi de la scolarité
- Téléchargement des documents
- Récupération du numéro de paiement de l'indemnité Covid19.

Nous présenterons quelques indicateurs de performance de l'application MaCNSS pendant la période de COVID 19 (en 2020) :

- 2,3 millions d'inscrits soit + **57%**
- 9,2 millions de téléchargements soit +**25%**
- 1,1 millions utilisations / mois soit + **81%**

(Source : Documents de reporting internes de la CNSS de 2020) [12]

3.4.3. Serveur Vocal interactif

Le serveur vocal a permis de communiquer du sort de paiement de l'indemnité forfaitaire Covid19 (Mode de paiement / Montant / Référence de paiement) aux différents assurés.

Les appels ont atteint pendant la période de crise 1,1 millions d'appels par mois (**soit +587%**).

(Source : Documents de reporting internes de la CNSS de 2020) [12]

3.4.4. Centre d'appel Allodamane

Le centre d'appels a été très sollicité en période de crise, ces effectifs ont été triplés pour subvenir à la surcharge constatée. Les téléconseillers ont pu traiter des :

- Appels reçus (**soit + 92%**)
- Réclamations envoyées par Mails (**soit +301%**)
- Réclamations inscrites sur la page Facebook (**soit +848%**)

(Source : Documents de reporting internes de la CNSS de 2020) [12]

3.4.5. Développement de nouveaux portails en période de crise

Aussi la CNSS a pu faire preuve d'une grande réactivité et adaptabilité en développant pendant la pandémie, de nouveaux portails digitaux nécessaires à la gestion des nouvelles prestations devant être servies pendant la crise, à savoir :

- Mise en place, en un espace temporel record, de la première version du portail covid19.cnss.ma
 - Déclaration des travailleurs en arrêt d'activité
 - Demande du report du paiement des cotisations
- Refonte et déploiement de la nouvelle version du portail covid19.cnss.ma tenant compte des dispositions du Décret 2-20-331 définissant la notion d'entreprise en difficulté.

3.4.6. Communication dématérialisée

La communication digitale était le moyen pour assurer une communication de crise immédiate et tout au long la période de la pandémie, afin d'informer les populations concernées sur les actions CNSS en ladite période notamment :

- L'envoi de messages et vidéos postés sur les différents sites et pages FB et Twitter.
- La communication via la Presse électronique.
- La communication via la participation à des émissions radios et TV.

4. Discussion et contribution

L'étude de cas, nous démontre que lorsqu'une organisation investit dans le digital, elle peut mieux s'adapter aux chocs et aux changements imposés. En effet, la CNSS avait pleinement profité de son patrimoine digital développé bien avant la crise, pour assurer la continuité de ses activités pendant la période de la pandémie COVID 19. Aussi elle a pu donner des réponses rapides aux changements imposés, comme le développement d'un nouveau portail de gestion de la nouvelle indemnité forfaitaire à servir aux salariés des entreprises en difficulté, du fait qu'elle a cumulé une grande expérience dans le développement des portails et qu'elle dispose de toute la technologie nécessaire préalablement. Ainsi elle a fait preuve d'une résilience d'apprentissage et a pu faire face aux challenges d'apprentissage, en effet les portails qu'elle avait auparavant développés ont été une bonne base d'apprentissage pour en développer d'autres portails en un temps record. Aussi notre étude a démontré que la CNSS a fait preuve de résilience relationnelle puisqu'elle a pu conserver, en période de crise, grâce à son parc digital, des relations mutuellement bénéfiques avec toutes les parties prenantes notamment les assurés, les employeurs, les prestataires de soins, les banques et les différentes organisations gouvernementales ayant collaboré à la gestion de la crise. Et de ce fait nous pouvons confirmer notre première proposition qui stipule que la transformation digitale permet aux organisations de changer leurs processus et leurs fonctionnements afin de s'adapter aux changements inattendus et être résilientes.

Parallèlement notre étude de cas a illustré, que la digitalisation avait permis à l'organisation une fluidité d'interaction entre ses composantes, afin d'assurer la continuité de ses activités vitales, en période de crise. En effet, plusieurs refontes ont touché les solutions numériques de la CNSS. Par exemple la solution Macnss qui était dédiée à la consultation de l'historique des déclarations de salaires et le suivi du traitement et du paiement des dossiers, a changé de vocation, pour devenir une application à part entière de mise à jour de données personnelles des assurés (Ex : L'adresse personnelle, Le RIB, et le code de suivi de la scolarité), les dites données étaient utilisées pour assurer la liquidation et le paiement des prestations, en période de crise. Également la plateforme digitale Damancon, qui était exclusivement dédiée aux entreprises pour assurer leurs télédéclarations et télépaiements et procéder en ligne aux demandes d'affiliation et d'adhésion des employeurs et aux demande d'immatriculation des assurés...etc, s'est développée pour intégrer, une nouvelle catégorie socioprofessionnelle, à savoir les travailleurs de maison et offrir ainsi un espace dédié au paiement en ligne des cotisations pour les employeurs de maison et assurer la continuité de gestion de ce régime en période de crise. Puisque ladite plateforme avait stabilisé, en termes de sécurité et de fluidité, le processus de paiement en ligne des cotisations patronales et salariales pour la catégorie des employeurs, elle a été empruntée pour servir les droits d'une autre population en période de pandémie. Et de ce qui précède, nous pouvons aussi

confirmer notre deuxième proposition qui stipule que la transformation digitale des organisations leur facilite les interactions entre leurs composantes et leur permet de s'autoréguler et d'être résilientes. De ce qui précède, nous déduisons que la transformation digitale des organisations leur permet de renforcer leur résilience.

5. Conclusion

Face à la turbulence de l'environnement mondial, les entreprises et les organisations doivent se préparer aux éventuels chocs et réagir rapidement et efficacement à toute adversité survenue.

Notre étude de cas, a démontré que lorsqu'une organisation investit dans le digital, elle peut mieux s'adapter aux chocs et aux changements imposés. En effet, la CNSS avait pleinement profité de son patrimoine digital existant, pour assurer la continuité de ses activités pendant la période de la pandémie COVID 19.

Notre étude a démontré aussi, que la transformation digitale d'une organisation lui permet d'en sortir plus performante et agile, en ayant profité d'apprentissage après la crise.

Ainsi, La digitalisation favorise l'agilité des organisations car elle améliore la flexibilité et la réactivité de leurs processus, et ce en identifiant les changements en amont et en permettant :

- ✓ L'amélioration du niveau de performance des processus
- ✓ La coordination efficiente et efficace des processus métier et des partenaires
- ✓ L'amélioration de la qualité de service rendue aux clients
- ✓ La maîtrise des coûts et dépenses de gestion.

Notre recherche a démontré que la transformation digitale peut renforcer la résilience des organisations. Cependant notre approche méthodologique dans cette recherche était une étude de cas, et puisque les résultats peuvent être liés au contexte spécifique de l'organisation étudiée, nous suggérons de reproduire cette étude dans des contextes différents afin de tester la généralisation des résultats.

REFERENCES

- [1] A. Annarelli, C. Battistella, F. Nonino, V. Parida, E. Pessot, Literature review on digitalization capabilities: Co-citation analysis of antecedents, conceptualization and consequences, vol. 166, *Technological Forecasting and Social Change*, social, 2021, pp.120635.
- [2] A. Boin, M. J. Van Eeten, The resilient organization, vol. 15, no 3, *Public Management Review*, 2013, pp.429-445.
- [3] A. Di Vaio, B. Latif, N. Gunarathne, M. Gupta, I. D'Adamo, Digitalization and artificial knowledge for accountability in SCM: A systematic literature review, *Journal of Enterprise Information Management*, 2023.
- [4] A. Khalil, M. E. A. Abdelli, E. Mogaji, Do Digital Technologies Influence the Relationship between the COVID-19 Crisis and SMEs' Resilience in Developing Countries? vol. 8, n°2, *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2022, pp.100.
- [5] C. Ebert, C. H. C. Duarte, Digital transformation, vol. 9, n°35, *IEEE Softw*, 2018, pp.16-21.
- [6] E. Barasa, R. Mbau, L. Gilson, What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience, vol. 7, n°6, *International journal of health policy and management*, 2018, pp.491.
- [7] J. Zhang, J. Long, & A. M. E. von Schaewen, How does digital transformation improve organizational resilience? findings from PLS-SEM and fsQCA, vol. 13, n°20, *Sustainability*, 2021, pp.11487.
- [8] M. H. Saad, G. Hagelaar, G. van der Velde, & S. W. F. Omta, Conceptualization of SMEs' business resilience: A systematic literature review, vol. 8, n°1, *Cogent Business & Management*, 2021, pp.1938347.
- [9] M. K. Linnenluecke, & A. Griffiths, Assessing organizational resilience to climate and weather extremes: complexities and methodological pathways, vol. 113, *Climatic change*, 2012, pp.933-947.
- [10] R. Chen, Y. Liu, F. Zhou, Turning danger into safety: The origin, research context and theoretical framework of organizational resilience, vol. 9. *IEEE Access*, 2021, pp.48899-48913.
- [11] R. Chen, Y. Xie, Y. Liu, Defining, Conceptualizing, and measuring organizational resilience: A multiple case study, vol. 13, n°5, *Sustainability*, 2021, pp: 2517.
- [12] Reporting d'activité de la CNSS, 2021.
- [13] S. B. Manyena, The concept of resilience revisited, vol. 13, *Disasters*, 2006, pp: 434-450.
- [14] S. Duchek, S. Raetz, I. Scheuch, The role of diversity in organizational resilience: a theoretical framework, vol. 13. *Business research*, n°5, 2020, pp.387-423.
- [15] S. Kantabutra, N. Ketprapakorn, Toward an organizational theory of resilience: an interim struggle, vol. 13, n°23, *Sustainability*, 2021, pp.13137.

- [16] S. Somers, Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning, vol. 17, n°1, Journal of contingencies and crisis management, 2009, pp.12-23.
- [17] T. A. Williams, D. A. Gruber, K. M. Sutcliffe, D. A. Shepherd, & E. Y. Zhao, Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams, vol. 11, n°2, Academy of Management Annals, 2017, pp.733-769.
- [18] W. Pinel, La résilience organisationnelle : concepts et activités de formation, École Polytechnique de Montréal, 2009.
- [19] www.cnss.ma