

Résilience organisationnelle : étude exploratoire d'une résilience multi-niveau

Mohamed ABDANOUR

Docteur en gestion

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG)

Université Abdelmalek Essaâdi – Tanger - Maroc

Noureddine AIT ERRAYS

Enseignante chercheure

Faculté Pluridisciplinaire de Taroudant

Université Ibn Zohr – Agadir - Maroc

Résumé : Le concept de résilience organisationnelle était défini de manière étroite, en se concentrant uniquement sur la capacité d'une organisation à retrouver son état stable d'avant la crise. Plus tard, le concept s'est élargi pour englober un processus complet qui comprend l'anticipation, l'adaptation, le rétablissement et même la prospérité au-delà de l'état initial.

La pandémie de coronavirus a modifié presque tous les aspects de la vie des gens et a eu de graves répercussions sur l'économie, les organisations et les individus.

La résilience organisationnelle est la capacité d'une organisation à réagir et à se remettre d'une perturbation, notre Problématique s'articule sur les attributs et le processus de résilience organisationnelle par lesquels les membres d'une organisation, à différents niveaux, ont fait face à la pandémie Covid-19 et l'ont surmontée.

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons mené une étude qualitative auprès de PME du secteur touristique en tant qu'organisations cibles, qui étaient les principales organisations à faire face à la crise et à la tourmente provoquées par la pandémie.

Mots clés : Résilience organisationnelle, PME, Pandémie, Secteur touristique, résilience multi-niveau

Abstract :

The concept of organizational resilience was narrowly defined, focusing only on an organization's ability to return to its pre-crisis stable state. Later, the concept expanded to encompass a complete process that includes anticipation, adaptation, recovery, and even thriving beyond the initial state.

The coronavirus pandemic has changed almost every aspect of people's lives and has had serious impacts on the economy, organizations and individuals.

Organizational resilience is the ability of an organization to react and recover from a disruption, our Problem focuses on the attributes and the process of organizational resilience by which the members of an organization, at different levels, have made faced the Covid-19 pandemic and overcame it.

To answer our research question, we conducted a qualitative study with SMEs in the tourism sector as target organizations, which were the main organizations facing the crisis and turmoil caused by the pandemic.

Keywords : Organizational resilience, SMEs, Pandemic, Tourism sector, multi-level resilience.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.12581375>

1. Introduction

Après l'apparition de la pandémie de coronavirus en mars 2020, celle-ci a modifié presque tous les aspects de la vie des gens et a eu de graves répercussions sur l'économie, les organisations et les individus. À cause du confinement, la plupart des organisations ont dû fermer temporairement leurs portes ou interrompre leurs activités. Comme partout dans le monde, les fermetures ont interrompu la croissance économique au Maroc et la chute de l'économie marocaine a entraîné un chômage de masse. Les mesures de distanciation sociale ont radicalement modifié les pratiques managériales conventionnelles ; par exemple, la communication en face à face a été restreinte, la formation sur site a disparu, l'embauche a été gelée, le télétravail a rendu le partage des connaissances et l'engagement des employés plus difficiles, et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée a été altéré ... Néanmoins, nous avons pu constater que certaines organisations ont réussi à surmonter les bouleversements liés à la pandémie. La résilience organisationnelle est le meilleur concept permettant d'élucider les raisons pour lesquelles certaines organisations ont pu réagir rapidement à la pandémie, y faire face efficacement et continuer à développer des façons inhabituelles de faire des affaires de manière durable.

Dans les premiers ouvrages sur la gestion des crises, le concept de résilience organisationnelle était défini de manière étroite, en se concentrant uniquement sur la capacité d'une organisation à retrouver son état stable d'avant la crise. Plus tard, le concept s'est élargi pour englober un processus complet qui comprend l'anticipation, l'adaptation, le rétablissement et même la prospérité au-delà de l'état initial (Kim, et al. 2023). Plusieurs concepts présentent des similitudes avec la résilience organisationnelle. Par exemple, l'organisation à haute fiabilité (HRO) met l'accent sur une prise de décision rapide fondée sur des données imparfaites, en se débarrassant des routines pour améliorer la capacité d'adaptation et assurer la survie (Waller et Roberts, 2003). De même, les "capacités dynamiques" se rapportent à l'adaptabilité d'une organisation en réponse à un environnement volatil et instable (Buzza et Rizzi, 2023).

Dans le contexte de la pandémie, il est donc impératif de choisir un cadre qui aborde de manière systémique les défis à multiples facettes auxquels les organisations sont confrontées. Nous préconisons la résilience organisationnelle en tant que concept parapluie intégrateur. Nous définissons la résilience organisationnelle comme la capacité d'une organisation à réagir et à se remettre d'une perturbation. Notre conceptualisation ne porte pas seulement sur les mécanismes de réponse à court terme, mais met également l'accent sur les mécanismes de réponse à long terme. Cette perspective garantit que les organisations sont équipées non seulement pour s'adapter, mais aussi pour prospérer au milieu des défis.

Un grand nombre d'études sur la résilience organisationnelle a été mené jusqu'à présent, mais la plupart d'entre elles présentent deux inconvénients :

- D'une part, la plupart des travaux empiriques antérieurs ont été menés rétrospectivement, bien après ou à l'issue d'une crise. Donc les attributs de la résilience sont sélectionnés ultérieurement. En d'autres termes, une grande partie des connaissances sur la résilience est acquise après la fin d'une crise, soit en découvrant des précurseurs, tels que les qualités individuelles et organisationnelles (attributs) menant à la résilience organisationnelle, ou proposer des modèles théoriques (processus).
- D'autre part, l'utilisation théorique et pratique des enseignements tirés des études précédentes est limitée dans la mesure où la résilience organisationnelle est fortement soumise aux types de crise (Hillmann et Guenther, 2021).

Pour pallier ces lacunes, la présente étude vise à apporter des contributions à la littérature sur la résilience pour une simple raison. La présente recherche se concentrant sur un événement en cours, la pandémie, qui n'était pas encore terminée. Les changements soudains associés à la pandémie, tels que la distanciation sociale, l'obligation de travailler à domicile et les exigences sanitaires qui ont pénétré la plupart des secteurs d'une organisation, sont des pratiques extrêmement nouvelles qui n'ont jamais été abordées dans les recherches précédentes.

Problématique : quels sont les attributs et le processus de résilience organisationnelle par lesquels les membres d'une organisation, à différents niveaux, ont fait face à la pandémie Covid-19 et l'ont surmontée ?

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons mené une étude qualitative auprès de PME du secteur touristique en tant qu'organisations cibles, qui étaient les principales organisations à faire face à la crise et à la tourmente provoquées par la pandémie. Notre étude permettra aux chercheurs et aux praticiens de mieux comprendre comment développer la résilience organisationnelle pour répondre à des perturbations organisationnelles inattendues.

La présente étude est structurée comme suit. Tout d'abord, une revue de la littérature est réalisée. Ensuite, les processus de collecte et d'analyse des données sont discutés en s'appuyant sur la théorie ancrée (Strauss et Corbin, 1998) comme fondement méthodologique. En particulier, nous étudions les réponses des personnes interrogées appartenant à des niveaux organisationnels différents, y compris le niveau organisationnel, les cadres intermédiaires, les unités opérationnelles (en termes de pratiques de GRH) et les unités individuelles. Enfin, nous discuterons nos résultats, nos contributions théoriques, nos implications pratiques et les limites de l'étude.

2. Revue de la littérature

Selon Thomé et al. (2016), le concept de résilience est étroitement lié à « la capacité et à l'aptitude d'un élément à revenir à un état stable après une perturbation ». La littérature s'est principalement référée à la résilience ou l'a soulignée comme un moyen de se remettre des perturbations. Kamalahmadi et Mellat (2016) voient la résilience comme une capacité à minimiser l'impact d'une perturbation (y résister ou l'éviter) et à trouver une voie de retour (récupération) vers un état stable (stabilisation).

Jusqu'à aujourd'hui, il n'existe pas de véritables théories expliquant la résilience, mais un ensemble de facteurs ont été étudiés afin d'augmenter la résilience. Dans la littérature, on s'intéresse aux stratégies adoptées pour devenir moins vulnérable et plus résilient face aux événements inattendus.

La résilience organisationnelle est la capacité de l'organisation à faire face d'avance aux perturbations et aux événements imprévus (capacité d'anticipation). Ensuite, la capacité de faire face et gérer les perturbations et les événements inattendus s'ils se produisent (capacité de robustesse) ; et finalement, la capacité de rebondissement de l'organisation vers son état initial ou un nouvel état plus souhaitable (capacité d'adaptation) (Yacoubi, 2023). L'auteur affirme en conséquent que la résilience organisationnelle est simultanément une capacité et un processus. En nous appuyant sur cette définition, nous incluons trois approches différentes dans notre cadre intégré et proposons les justifications suivantes.

2.1 La première approche considère qu'une organisation résiliente possède, identifie et construit nécessairement des qualités organisationnelles spécifiques (ou attributs) pour pouvoir survivre (Markman et Venzin, 2014). Les qualités organisationnelles les plus fréquemment évoquées englobent divers attributs, notamment

- La capacité et la formation à la détection et à la perception (Ciasullo et al., 2023),
- La conscience réaliste et l'acceptation de la froide réalité (Teo et al., 2017),
- L'apprentissage à partir de catastrophes antérieures (Crichton et al. 2009),
- La stratégie (Wildavsky, 1988),
- Le rôle de la gestion des ressources flexibles des compétences opérationnelles formées telles que l'improvisation (ou bricolage) pour trouver des solutions alternatives (Coutu, 2002 ; Rerrup, 2001),
- Une culture HRO englobant le leadership et la communication (Cantu et al., 2020) et la résilience au niveau individuel (Lengnick-Hall et al., 2011).

2.2 La seconde approche, appelée approche du processus de résilience organisationnelle, décrit la résilience organisationnelle comme n'étant ni une réponse ponctuelle à une crise ni un attribut qu'elle possède en soi, mais un processus par lequel elle développe et acquiert une capacité progressive en anticipant, en s'adaptant et en apprenant continuellement (Sutcliffe et Voss, 2003). Cette approche discute principalement une série d'étapes à travers lesquelles la résilience organisationnelle émerge avec succès et chaque étape dans laquelle une certaine qualité organisationnelle (ou attribut) est développée et acquise (Kim et al. 2023). En particulier, elle suggère l'importance de l'étape d'anticipation de la résilience organisationnelle ; c'est-à-dire que la détection d'un signal de crise à un stade précoce est importante, car elle permet à une organisation d'accroître sa capacité à collecter des ressources suffisantes à l'avance et de réduire la dépendance à l'égard des ressources qui seraient les plus négativement affectées par une crise. En mettant l'accent sur l'anticipation, nous distinguons le concept de résilience de celui

utilisé dans la littérature sur la gestion des risques, qui se concentre principalement sur les activités d'adaptation post crise (Williams et al., 2017).

2.3 La dernière approche, appelée approche multi-niveau de la résilience organisationnelle, est une constellation d'attributs et de processus à différents niveaux ; en d'autres termes, la résilience organisationnelle se construit à la fois séparément et simultanément à différents niveaux. Cette approche a été développée parce que la résilience émerge non seulement au niveau individuel, mais aussi au niveau collectif, à travers les activités du groupe et de l'organisation (Linnenluecke, 2017). Il n'est pas surprenant que les premières études sur la résilience aient été réalisées dans le domaine de la psychologie et qu'elles se soient d'abord concentrées sur un individu plutôt que sur une organisation. Ainsi, des études ultérieures ont soutenu que les capacités au niveau de l'organisation ne sont pas simplement des composites additionnés des capacités des individus ; elles peuvent plutôt être constituées par des actions collectives, des liens réciproques entre les individus, ou des niveaux dyadiques, organisationnels et sociaux/politiques. Ce point de vue implique que, bien que la résilience d'un individu puisse être le point de départ de la résilience d'une organisation, les interactions dynamiques entre les individus résilients sous-tendent l'émergence des capacités collectives de résilience organisationnelle (Lengnick-Hall et al., 2011). En particulier, les organisations comptent des unités à différents niveaux, telles que le Top Management Team, les cadres intermédiaires et les employés, où chaque unité, dotée de connaissances, de compétences, d'aptitudes et d'autres caractéristiques spécifiques (Knowledge, skills, abilities and other characteristics : KSAO), exerce nécessairement des activités différentes en matière de communication, de coordination, de formulation, de mise en œuvre ou d'exploitation de diverses stratégies (Shin et al., 2012). Les chercheurs ont donc suggéré d'utiliser une analyse multiniveau pour intégrer les activités de résilience réalisées par les individus, les groupes et les unités organisationnelles (Kim, et al. 2023).

Sur la base de ces points de vue, nous proposons trois objectifs de recherche sur la résilience organisationnelle en cas de pandémie.

Premièrement, les trois grandes approches décrites ci-dessus devraient être intégrées. Selon une perspective systémique, une organisation comprend de nombreux éléments interconnectés et, par conséquent, les fonctions précises de chaque élément peuvent être mieux comprises en évaluant leurs interactions avec d'autres éléments. Par exemple, les qualités organisationnelles proposées par la première approche devraient être stratégiquement repositionnées et construites à différents stades du processus de résilience via une analyse multiniveaux. Il est donc impératif d'élaborer un modèle intégré englobant les trois approches pour que les chercheurs et les praticiens puissent comprendre en profondeur les qualités et les processus de la résilience organisationnelle au sein des unités d'entreprise à plusieurs niveaux.

Deuxièmement, La présente étude analysera la résilience organisationnelle en mettant l'accent sur les initiatives axées sur les ressources humaines (RH).

Tout d'abord, les trois approches ont en commun de mettre l'accent sur les personnes. Par exemple, même en affirmant l'importance de préparer des ressources organisationnelles supplémentaires, l'accent a été mis sur l'importance du capital humain parmi les ressources, y compris les réserves financières.

Ensuite, les efforts centrés sur les RH sont essentiels au développement de la capacité organisationnelle, non seulement parce que la résilience individuelle est nécessairement ancrée dans la résilience organisationnelle, mais aussi parce que la gestion des ressources humaines (GRH) serait l'intervention managériale la plus rapide et la plus souple que le Top Management puisse adopter pendant une crise. L'amélioration des pratiques RH peut accroître la résilience organisationnelle de manière rapide et efficace (Lengnick-Hall et al., 2011). Par exemple, Teague et Roche (2014) suggèrent que les entreprises adoptent certaines pratiques RH de manière groupée afin de répondre à une crise. En plus, la capacité des dirigeants à développer des réponses agiles et flexibles en matière de GRH peut être cruciale pour la gestion des crises (Malik et Sanders, 2021). Pour cela, nous examinerons ces efforts de GRH.

Troisièmement, il est nécessaire de mener des recherches sur la résilience spécifique à la pandémie. La résilience pendant la pandémie comporte à la fois des aspects communs et des aspects spécifiques au contexte. Plus précisément, il existe des qualités organisationnelles communes (par exemple, la disponibilité des ressources et les ressources sociales) ; cependant, il est également important d'identifier d'autres qualités efficaces spécifiques à la pandémie, car certaines qualités peuvent être plus efficaces que d'autres pour promouvoir la résilience, selon le type de crise. Par exemple, l'étude de Gittell (2006) sur la résilience de l'industrie du transport aérien a montré que les réserves relationnelles et les modèles d'affaires viables sont des précurseurs de la résilience organisationnelle. L'étude de Rerup (2001) a montré l'importance du bricolage mené par des programmes de formation stricts et la coordination entre des experts décentralisés et responsabilisés. La pandémie a donné lieu à de nombreuses situations inhabituelles, telles que la distanciation sociale. Ainsi, nous avons une compréhension limitée des qualités organisationnelles qui sont efficaces pour aider une organisation à prendre des décisions stratégiques afin d'assurer sa survie pendant la pandémie. Dans ce contexte, la pandémie nécessite la création d'un modèle théorique intégratif avec de nombreuses preuves empiriques.

En résumé, la résilience organisationnelle est un concept centré sur les personnes qui opère à différents niveaux : individuel, collectif et organisationnel. Par conséquent, le cadre théorique de la résilience organisationnelle devrait non seulement englober trois groupes fondamentaux - les attributs, les processus et les perspectives multi-niveaux - mais aussi mettre l'accent sur les pratiques RH.

Le tableau suivant présente une intégration des thèmes qui émergent de notre revue de littérature relative à la résilience organisationnelle. Cette grille thématique constituera notre support conceptuel pour l'analyse des résultats de notre investigation empirique.

Tableau 1 : la grille des thèmes

| Conceptes de premier ordre | Thème de second ordre | Dimensions intégrées | Niveau organisationnel | |
|--|----------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|----------------------|
| Baisse initiale des recettes | Sortie de crise | Resilience manifestation | <i>Organizational field level</i> | |
| Baisse initiale de la productivité | | | | |
| Rebond des recettes | Rétablissement des performances | | | |
| Rebond de la productivité | | | | |
| Maintien du canal de communication | Visibilité du TMT | Leadership resilience | <i>TMT level</i> | |
| Augmentation de la communication | | | | |
| Partage des orientations de l'organisation | | | | |
| Prise en compte des individus | Visibilité du manager | | | <i>Manager level</i> |
| Développement de la cohésion du groupe | | | | |
| Émergence d'un nouveau leader | | | | |
| Gel des recrutements et des promotions | Changement improvisé dans la GRH | Operational resilience | <i>Operational level</i> | |
| Réorganisation de l'environnement physique | | | | |
| Réorganisation des tâches et formation impromptue | Changement délibéré dans la GRH | | | |
| Adaptation des programmes de rémunération et d'avantages sociaux | | | | |
| Assurance de la sécurité de l'emploi | | | | |
| Création ou adaptation des exigences | | | | |
| Les cinq grands traits de la personnalité (ouverture à l'expérience, conscience professionnelle, introversion/extroversion, amabilité, stabilité émotionnelle) | État de préparation | Individual resilience | <i>Individual level</i> | |
| Intelligence émotionnelle | Signification du travail | | | |
| vocation professionnelle | | | | |
| Persistance professionnelle | | | | |
| Fierté et efficacité professionnelles | | | | |

3. Démarche méthodologique

La visée de cette recherche est fondamentalement exploratoire. Deux considérations légitiment l'objectif exploratoire. D'une part, le courant de recherche qui se développe depuis quelques années sur la résilience offre encore peu de propositions de concepts et d'hypothèses sur les processus de résilience organisationnelle, notamment au Maroc ; d'autre part, les spécificités du contexte marocain et du secteur touristique nous amène à avancer avec prudence et à rejeter un itinéraire parfaitement tracé.

Une démarche qualitative a été mise en œuvre par la succession d'opérations visant à faire surgir le sens et la structure de notre objet d'étude dans notre terrain de recherche. Néanmoins, la nature subjective des données recueillies n'exclue pas toute objectivité dans les résultats avancés.

Afin d'explorer en profondeur le sujet de résilience organisationnelle, des entrevues semi-dirigées ont été réalisées auprès de quinze (15) d'entre eux. Le nombre d'entretiens n'était pas prédéterminé et le terrain s'est poursuivi jusqu'à en arriver à une saturation des données (Glaser et Strauss, 1967). 06 entretiens ont été menés en face à face et 09 entretiens ont été réalisés à distance via la plateforme Google meet. L'enquête a été menée par des étudiants en licence économie et gestion de la faculté polydisciplinaire de Taroudant qui réalisaient leurs projets de fin d'études. Pour garantir la confidentialité, l'anonymat a été promis à tous les participants.

Les principales questions posées étaient les suivantes :

- (1) quel a été l'impact du COVID-19 sur leur organisation,
- (2) quels changements ont-ils observés en ce qui concerne les pratiques RH,
- (3) comment ont-ils réagi à la pandémie, eux et les autres (par exemple les cadres supérieurs et intermédiaires ainsi que leurs collègues),
- (4) comment les caractéristiques individuelles sont-elles liées à leurs réactions et à celles des autres face à la pandémie ?

Une stratégie analytique a été élaborée pour garantir la rigueur méthodologique (Berg et al., 2010 ; Yin, 2011). L'analyse thématique a suivi une procédure en quatre étapes, depuis les unités de niveau plus étroit au sein de contextes organisationnels similaires jusqu'aux unités de niveau plus large entre des contextes organisationnels similaires. Plus précisément, dans la première étape, nous avons analysé (1) les 03 cas de dirigeants d'établissements différents. Ensuite, nous avons inclus (2) 05 cas de cadres intermédiaires dans la deuxième étape, (3) 03 cas de directeur de ressources humaines dans la troisième étape et enfin (4) 04 cas de personnel travaillant dans des

établissements différents et n'occupant aucune fonction parmi celles citées ci-dessus. Par ailleurs, nous avons décidé de limiter la provenance des participants à la région du Souss-Massa et la région de Marrakech-Safi, pour des raisons de temps et de coût.

Toutes les entrevues ont été réalisées en personne (face à face). Les entrevues ont été enregistrées sur des cassettes audio et retranscrites. La durée moyenne des entretiens a été de 45 minutes.

4. Résultats : concepts de premier ordre, thèmes de second ordre et dimensions agrégées

Nous avons identifié 25 concepts de premier ordre, 8 thèmes de second ordre et 4 dimensions agrégées. Nous présentons une description détaillée avec une riche illustration de ces concepts, thèmes et dimensions agrégées dans les sous-sections suivantes et dans les tableaux 1 et 4.

4.1 Manifestation de la résilience

Nous avons d'abord mis l'accent sur l'émergence de la crise, qui reflète une baisse initiale des revenus et de la productivité. Nous avons constaté que la pandémie a entraîné une baisse initiale de la productivité, probablement parce que les organisations n'étaient pas préparées à faire face au virus hautement infectieux et aux changements soudains dans les procédures de travail. Le tableau suivant illustre la perception qu'ont les employés de l'émergence d'une crise en termes de revenus et de productivité.

Au bout d'un mois environ, nous avons commencé à perdre beaucoup d'argent et les ventes ont chuté fortement (Participant).

Lorsque la pandémie a frappé, nous avons connu une baisse significative de la productivité dans notre entreprise. Le confinement, la méfiance et le manque de liquidité. La productivité de nos employés a également baissé car il n'y avait pas assez de travail, de sorte que nous renvoyions les gens chez eux plus tôt ou que certains ne venaient pas du tout (Participant).

Le deuxième thème de deuxième ordre de la manifestation de la résilience est le rétablissement des performances, qui dénote un rebond substantiel des revenus et de la productivité. Plusieurs mois après l'apparition de la pandémie, la productivité réduite s'est rétablie à la suite de la mise à jour des procédures de travail et de l'allègement du confinement ; par conséquent, les recettes initialement réduites ont également rebondi en raison de l'augmentation de la productivité ou du financement externe (étatique).

Je pense que nous avons pu augmenter notre productivité. Les obstacles ont été éliminés pour que le travail soit effectué rapidement afin de résoudre les projets liés à COVID-19. Des idées novatrices sont passées de la conception à la réalisation en un clin d'œil. Nos dirigeants ont facilité ces progrès en soutenant notre travail et en se retirant pour laisser les gens faire ce qu'ils font le mieux. Ce fut une période de progrès sans précédent (Participant).

Après la chute et l'augmentation des revenus et de la productivité en 2020, les PME ont finalement enregistré des revenus plus élevés par rapport à l'année précédente de 2019, montrant une prospérité (financière) au-delà des

prévisions. La citation suivante indique la manifestation de la résilience, que nous avons identifiée comme la première dimension agrégée.

Nos recettes ont été affectées par le COVID-19. Il est toutefois intéressant de noter que lorsque j'ai examiné les chiffres comparant l'exercice 2020 à l'exercice 2019, l'exercice 2020 a pas été très touché que ce que j'ai entendu. À la fin de l'exercice 2021 le chiffre d'affaires a repris l'ascendance et le bénéfice par conséquent (Participant).

4.2 Résilience des dirigeants

Dans les situations de crise organisationnelle, les dirigeants efficaces jouent généralement un rôle essentiel en aidant les employés à surmonter les menaces et à réduire l'anxiété et la peur. Pendant la pandémie, les dirigeants reposent leur management sur la communication verbale pour donner les ordres aux employeurs. En revanche, les cadres intermédiaires s'impliquent étroitement dans une opération et maintiennent un contact direct avec leurs subordonnés. Dans cette optique, nous avons identifié la visibilité des dirigeants comme le premier thème de second ordre, qui reflète les efforts des dirigeants pour communiquer directement et plus fréquemment avec les employés et partager les orientations de l'organisation. Deux citations ci-dessous illustrent la visibilité des TMT.

L'un des grands changements apportés par l'équipe de direction est qu'elle communique désormais beaucoup plus avec l'ensemble de l'organisation à la suite de la pandémie de COVID (Participant).

Les dirigeants ont considérablement augmenté la quantité d'informations partagées avec l'ensemble. Le RH envoie une mise à jour quotidienne par WhatsApp et par email sur le COVID à tous les employés. (Participant).

Outre la visibilité des dirigeants, nous avons identifié la visibilité des cadres intermédiaires comme le thème de second ordre suivant, qui implique leurs efforts pour prendre en compte les besoins individuels, développer la cohésion du groupe et travailler de manière acharnée mais intelligente. La citation suivante reflète la visibilité des

4.3 cadres intermédiaires.

Ils sont présents 7 jours sur 7, alors que ce n'était pas le cas auparavant (Participant).

La visibilité des dirigeants et des cadres intermédiaires a aidé les employés à réduire leur peur, leur sentiment d'être menacés et leur anxiété face à l'incertitude résultant de la pandémie. Ce faisant, les dirigeants ont essayé de communiquer fréquemment et de manière transparente avec les employés, tandis que les cadres intermédiaires de première ligne ont tenté de faire preuve d'empathie avec leurs subordonnés, de contribuer à la construction d'une "équipe unique" et de prendre la direction des opérations.

4.5 Résilience opérationnelle

La troisième dimension que nous avons identifiée est la résilience opérationnelle. Face à la pandémie, l'une des interventions managériales qu'une organisation peut prendre est un changement rapide des pratiques de GRH (Bardoel et al., 2014). Plus précisément, les PME ont immédiatement gelé les recrutements et les promotions prévus, réorganisé l'environnement physique pour empêcher les employés d'être infectés et adopté des programmes de

réorganisation des tâches. Nous avons classé ces activités dans les changements improvisés en matière de GRH, le premier thème de second ordre, comme illustré ci-dessous.

Il y a eu un empressement immédiat à mettre en place de nouvelles procédures pour faire face à la pandémie (Participant).

La pandémie ayant duré plus longtemps que prévu, des changements ciblés ont été apportés aux pratiques de GRH. Plus précisément, les PME ont mis en place de nouveaux programmes de rémunération, tels que des "réduction ou suspension des salaires" en choisissant la sécurité des emplois, certaines ont choisi de licencier la majorité de leur salarié pour viabiliser leurs entreprises.

Nous avons classé ces changements dans la catégorie des changements délibérés en matière de GRH, qui constitue le deuxième thème de second ordre. La citation ci-dessous en témoigne :

Le département des ressources humaines a mis en place différentes méthodes pour documenter les changements résultant de la pandémie L'un des principaux axes de communication des RH portait sur la responsabilité et la documentation des congés obligatoires liés à la quarantaine, les employés travaillaient à domicile en raison du confinement et des restrictions liées aux déplacements. (Participant).

Deux thèmes de second ordre, le changement improvisé et le changement délibéré dans la GRH, ont été regroupés dans la troisième dimension agrégée de la résilience opérationnelle. La résilience opérationnelle, en tant qu'intervention managériale, favorise la confiance des employés afin qu'ils puissent s'engager pleinement dans leur travail. La citation suivante illustre la création d'une marge de manœuvre organisationnelle.

4.6 Résilience individuelle

La dernière dimension globale que nous avons identifiée est la résilience individuelle. Son premier thème de second ordre est la préparation dispositionnelle au niveau individuel, qui comprend les cinq grands traits de personnalité et l'intelligence émotionnelle. Cinq traits de personnalité peuvent aider un individu à former une résilience individuelle face à la pandémie : la conscience professionnelle et l'ouverture à l'expérience permettent à un individu de maintenir sa routine et de trouver des solutions créatives ; l'agréabilité et la stabilité émotionnelle aident à maintenir des relations sociales fortes avec les collègues ; enfin, l'introversion augmente la productivité pour ceux qui travaillent à domicile, mais l'extraversion serait plus utile pour la productivité sur le lieu de travail. Il n'est pas surprenant qu'un niveau élevé d'intelligence émotionnelle aide un individu à entretenir de bonnes relations interpersonnelles. Trois illustrations représentatives de l'aptitude dispositionnelle sont présentées ci-dessous :

L'une des caractéristiques de ces personnes était d'être consciencieuses... Elles s'investissaient corps et âme dans leur travail. Elles ont investi corps et âme dans le site de test COVID en veillant à ce que le processus et les employés soient correctement gérés (Participant).

L'ouverture à l'expérience et la stabilité émotionnelle auraient manifestement été extrêmement efficaces pendant la pandémie en raison de leurs idées créatives et de leur flexibilité face au changement, ainsi que de leur personnalité calme et bien équilibrée (Participant).

Même lorsque les choses au travail changent et deviennent incontrôlables, il reste calme et pondérée. Il n'agit pas de manière irréfléchie ou paniquée. Il prend son temps, réfléchit à la situation, envisage toutes les issues possibles, demande conseil à l'équipe et agit de manière professionnelle. Il apporte un sentiment de paix dans l'entreprise et assure que tout ira bien (Participant).

Bien que les personnes résilientes possèdent intrinsèquement les dispositions nécessaires pour faire face aux crises, elles pourraient développer un attachement fort à leur travail ou à elles-mêmes pendant la pandémie. Nous avons identifié le sens du travail comme le deuxième thème de second ordre de la dernière dimension globale de la résilience individuelle. Nous avons classé la vocation professionnelle, la persistance, la fierté et l'efficacité dans le sens du travail. Deux citations le décrivent :

COVID-19 m'a donné l'occasion d'en apprendre beaucoup sur moi-même, notamment sur mes loisirs, mon dévouement à ma communauté et ma capacité à faire preuve de résilience face à l'incertitude. J'ai appris à prendre du recul et, avant de décider, j'ai appris à être reconnaissante des opportunités qui s'offrent à moi et de l'impact que je peux avoir (Participant).

Chaque fois que je devais aller au travail, j'étais terrifiée à l'idée d'être infectée, mais cela ne m'a pas détournée de mon engagement (participante).

En résumé, nous avons identifié la résilience individuelle comme la dernière dimension globale en regroupant l'état de préparation dispositionnel et le sens du travail dans la même dimension au niveau individuel ; le premier thème de second ordre indique les caractéristiques inhérentes d'une personne avant la pandémie, tandis que le second dénote ses efforts pour développer des capacités positives de création de sens (Ciasullo et al., 2023) ou des capacités acquises pendant la pandémie.

4.7 Intégration théorique : un processus émergent de résilience organisationnelle

Sur la base de plusieurs attributs de la résilience organisationnelle, nous avons développé un modèle de processus avec une analyse à plusieurs niveaux. Comme le montre la figure 2, nous proposons un modèle théorique à deux dimensions : le niveau temporel et le niveau de l'unité. Le temps désigne un processus émergent de résilience organisationnelle, tandis que les niveaux d'unité indiquent le niveau d'analyse dans lequel un précurseur spécifique (attribut) affecte le développement de la résilience organisationnelle.

Plus précisément, la disposition d'un individu à la résilience organisationnelle existait déjà avant la pandémie. Lorsque la pandémie a éclaté, les employés et les organisations ont perçu l'émergence de la crise en termes de performance financière et de productivité. Une fois que les organisations ont détecté la pandémie, les dirigeants ont tenté de maintenir les canaux de communication en remplaçant les réunions en face à face par des réunions virtuelles, en augmentant la fréquence des communications avec les employés et en partageant des informations sur la pandémie ainsi que sur les orientations de l'organisation, afin d'éviter de générer des perceptions, des attitudes et des comportements excessivement négatifs. Outre la visibilité des dirigeants, les cadres intermédiaires ont essayé

de prendre en compte les besoins de chaque subordonné et de développer activement la cohésion du groupe.

La plupart des études antérieures ont suggéré que la communication des dirigeants remplit systématiquement les fonctions essentielles d'évaluation des risques, de correction des informations erronées sur la catastrophe, de connexion avec les individus pour leur faire savoir qu'ils sont en sécurité et de confirmation de l'état de la catastrophe (Spialeck et Houston, 2018). Dans notre cadre multi-niveaux, cependant, deux dirigeants de niveaux différents remplissent des aspects paradoxaux de la résilience organisationnelle (Giustiniano et al., 2020). Les organisations résilientes, y compris les dirigeants résilients, devraient avoir une capacité paradoxale (par exemple, être à la fois optimistes et réalistes), comme les organisations ambidextres qui poursuivent simultanément l'exploration et l'exploitation. Dans notre analyse, les dirigeants et les cadres intermédiaires partagent les rôles des différents aspects nécessaires au leadership paradoxal.

Les dirigeants maintiennent généralement le canal de communication et augmente sa fréquence en termes d'aspect cognitif, démontrant la capacité de l'organisation à faire face avec succès à la crise et à fournir un sens constructif. En revanche, un cadre intermédiaire joue généralement un rôle émotionnel dans la communication, en aidant les employés à maintenir leurs émotions stables et à se sentir en sécurité. Une fois que la visibilité du dirigeant et des cadres intermédiaires a été combinée, la résilience du leadership peut émerger et la résilience opérationnelle, telle que les changements dans les pratiques de GRH, s'ensuivra à son tour.

Les organisations ont adopté plusieurs pratiques de GRH improvisées en modifiant les pratiques existantes justes après l'apparition de la pandémie. Par la suite, comme la pandémie a duré plus longtemps que prévu, les dirigeants des organisations ont apporté des changements plus délibérés aux pratiques de gestion des ressources humaines. L'initiative organisationnelle visant à accroître la visibilité des dirigeants et des cadres intermédiaires et à promouvoir des changements dans les pratiques de GRH pourrait donner un sens aux perceptions individuelles du travail lui-même, ce qui peut faciliter la préparation à faire face à la pandémie. En fin de compte, dans l'ensemble, les performances se sont améliorées et la résilience de l'organisation a fini par émerger.

5. Discussion

La présente étude a porté sur l'émergence de la résilience organisationnelle pendant la pandémie. Adoptant une méthodologie qualitative avec la théorie ancrée, nous avons mené une enquête qualitative à l'aide d'un guide d'entretien. Nous avons identifié 25 concepts de premier ordre et 8 thèmes de second ordre et les avons classés en 4 dimensions globales à différents niveaux : organisationnel, managérial (leadership), opérationnel et individuel. La conceptualisation a montré comment la résilience organisationnelle est apparue et quels attributs organisationnels ont contribué à son émergence pendant et après la pandémie.

5.1 Dimensions globales de la résilience organisationnelle

5.1.1 La première dimension globale, la manifestation de la résilience, a montré que, quelle que soit la menace, il y a eu des baisses, des reprises des revenus. Cette dimension est en accord avec le concept élargi de résilience selon lequel une organisation est capable non seulement de faire face à une crise, mais aussi de prospérer au-delà de la

reprise (Hillmann et Guenther, 2021). Cette constatation confirme donc que nos organisations cibles sont des cas représentatifs de résilience organisationnelle, ce qui permet de justifier que d'autres dimensions agrégées peuvent être considérées comme des qualités (ou des attributs) menant à la résilience organisationnelle.

5.1.2 La deuxième dimension que nous avons identifiée est la résilience du management (Top Management et cadres intermédiaire). Le rôle important du leadership a été largement débattu dans la recherche sur la résilience, mais les études existantes n'ont pas permis d'identifier les différentes activités menées par les divers dirigeants des organisations. Les activités dominantes communément révélées dans les thèmes de visibilité des Top Management et des cadres intermédiaires étaient liées à **la communication**, qui est considérée comme l'une des activités essentielles dans l'exercice du leadership organisationnel (Ruben et Gigliotti, 2016) et l'un des éléments importants de la gestion des ressources humaines (Cantu et al., 2020). Toutefois, les deux formes de visibilité ont joué des rôles quelque peu différents dans l'émergence de la résilience du leadership. Le leadership du Top management a été principalement observé lorsqu'il tentait de présenter les objectifs, les orientations stratégiques, les valeurs, la mission et la vision de l'organisation, en particulier dans un contexte de grande incertitude. La visibilité des cadres intermédiaires a été constatée lorsqu'ils ont tenté de décliner ou transmettre les décisions stratégiques du Top management et de jouer le rôle d'accompagnateurs attentifs au bien-être émotionnel des salariés à travers la prise en compte de l'individu. Tandis que le Top management se charge du maintien de la cohésion du groupe.

La résilience organisationnelle exige souvent des pratiques et des rôles managériaux différents ; elle doit anticiper de nouveaux changements dynamiques et se préparer à y répondre tout en absorbant les menaces extérieures existantes (De La Garza et Lot, 2022). Dans cette optique, Giustiniano et al. (2020) parlent d'un leadership résilient qui se réfère à une tâche paradoxale ou contradictoire englobant à la fois la préparation et la réaction, la stabilité et la flexibilité, le présent et l'avenir, ou l'autonomie et le contrôle. C'est une qualité qui doit être observée chez un seul leader résilient dans l'accomplissement de leurs rôles.

5.1.3 La troisième dimension, la résilience opérationnelle, se compose de deux thèmes de second ordre : les changements improvisés et délibérés en matière de GRH, tels que la réorganisation des emplois et l'octroi de nouvelles rémunérations. Ces pratiques de GRH qui renforcent la résilience sont susceptibles d'accroître le capital psychologique des employés et donc améliorer la performance organisationnelle. Il n'est pas surprenant que certains changements dans la GRH (par exemple, le gel du recrutement, le gel des salaires, le licenciement ou bien la réorganisation de l'environnement physique) aient pu être observés à la suite de la pandémie. Les changements improvisés dans la GRH sont très similaires au concept de bricolage ou d'improvisation. Par conséquent, on peut dire que les changements improvisés et délibérés dans les pratiques de GRH sont des moyens efficaces pour renforcer la résilience opérationnelle et faire face à des crises brutales, telles que les pandémies.

5.1.4 La dernière dimension agrégée, la résilience individuelle, implique des différences individuelles en termes de traits de personnalité et d'attitude au travail. Nos résultats ont montré que les employés très introvertis ont vu leur productivité augmenter, mais que les employés très extravertis ont vu leur productivité diminuer lorsqu'ils

travaillaient à domicile. En effet, sur le lieu de travail, les employés extravertis sont souvent stimulés par les interactions sociales avec les autres collaborateurs. Mais étant donné que la pandémie ait réduit les contacts interpersonnels et renforcé les sentiments de solitude et de dépression dans une certaine mesure, les employés relativement introvertis se sont bien adaptés à la situation de travail à domicile. Ce résultat montre que l'introversion n'est pas nécessairement une disposition contre-productive ; au contraire, elle peut être une force dispositionnelle qui peut aider les gens à surmonter la pandémie. Les introvertis ont tendance à développer leurs pensées en interne et préfèrent former des idées solides avant de les partager avec d'autres. Pour cela, certaines personnes interrogées présentant un degré d'introversion relativement élevé ont déclaré avoir passé de bons moments avec leur famille et s'être épanouies personnellement en travaillant à domicile.

L'autre thème de second ordre, attitude au travail, a également confirmé les résultats précédents ; une personne peut devenir résiliente en acceptant la dure réalité (Cotu, 2002) et en surmontant le déni (Hamel et Välikangas, 2003). Cette régulation des émotions comprend la capacité d'identifier, de comprendre et d'accepter les expériences émotionnelles, de contrôler les comportements impulsifs en cas de détresse et de moduler avec souplesse les réponses émotionnelles en fonction de la situation (Erin A. Kaufman, et al. 2015). Sur la base des travaux de Gross et ses collègues (Gross et John, 2003 ; Ochsner et Gross 2003 ; John et Gross 2004 ; Gross, 2008), la régulation des émotions se réalise soit par redéfinition de la situation qui suscite l'émotion, soit en supprimant, cachant ou réduisant l'expression des émotions. Ce résultat est en accord avec les recherches précédentes selon lesquelles la résilience individuelle est un élément important du capital psychologique, au même titre que l'espoir et l'optimisme (Luthans et Avolio, 2003). Étant donné qu'un individu est l'exécutant ultime de la stratégie organisationnelle, la résilience individuelle est une composante importante de la résilience organisationnelle, en particulier pendant les situations difficiles.

6. Contributions théoriques

La présente étude apporte les contributions théoriques suivantes. **Tout d'abord**, notre recherche est la première (à notre connaissance) à révéler le processus émergent de résilience organisationnelle pendant la pandémie. Étant donné que le secteur touristique était le plus durement touché par les bouleversements provoqués par la pandémie, notre étude pourrait mettre en évidence d'importants facteurs de résilience organisationnelle spécifiques à la pandémie. Bien que certaines recherches sur la résilience aient été publiées pendant la pandémie, aucune d'entre elles n'a approfondi le processus d'émergence à tous les niveaux.

Deuxièmement, cette étude apporte une contribution unique à la littérature sur la résilience en proposant un modèle théorique intégré. En outre, elle fournit des preuves empiriques riches de l'applicabilité du modèle théorique de la résilience organisationnelle.

Enfin, notre étude met en évidence empiriquement les rôles importants des pratiques de GRH adoptées pendant la pandémie. D'abord, les employés sont souvent psychologiquement vulnérables aux perturbations extérieures.

Ensuite, la caractéristique la plus importante de la pandémie est l'incertitude de l'avenir. Cette incertitude est considérée comme un facteur de stress cognitif et psychologique majeur qui rend l'individu impuissant (Greco et Roger, 2003).

Ainsi, les actions nécessaires pour maintenir une organisation en vie doivent être réalisées par des employés motivés par des pratiques de GRH efficaces. En outre, notre recherche fournit des preuves empiriques que des changements improvisés et délibérés dans la GRH pourraient être efficaces pour surmonter la pandémie.

7. Implications pratiques

Cette étude a quelques implications pratiques. **Premièrement**, nos résultats soutiennent l'affirmation de Linnenluecke (2017) selon laquelle une organisation résiliente est un système dans lequel des entités de différents niveaux (c'est-à-dire des individus, des équipes et des organisations) se coordonnent pour construire une organisation résiliente. Ainsi, la coordination entre les différents acteurs est considérée comme essentielle. Plus précisément, nos résultats suggèrent que les Top management devraient communiquer en permanence avec les employés pour leur fournir des informations sur l'état actuel de la crise et des orientations stratégiques claires afin de réduire les craintes des employés découlant de l'incertitude envers l'avenir. En outre, les cadres intermédiaires doivent non seulement se préoccuper de la sécurité physique des employés face aux infections et de leur sécurité psychologique face à l'isolement, mais aussi les encourager à donner un sens à leur travail.

Plus important encore, il faut revoir les pratiques de GRH afin que les employés puissent jouer leur rôle de manière plus efficace, flexible et développer des attitudes optimistes. Au début de la pandémie, la visibilité du Top management et des cadres intermédiaires peut aider les employés à maintenir leur routine. Toutefois, si la pandémie dure plus longtemps que prévu, les employés risquent d'être psychologiquement épuisés et les efforts du Top management et des cadres intermédiaires peuvent perdre de leur efficacité. Cependant, si une organisation met en place des pratiques RH improvisées au début d'une crise et des pratiques RH plus réfléchies par la suite, la motivation des employés peut persister plus longtemps.

8. Limites de la recherche

Malgré plusieurs contributions théoriques et implications pratiques, la présente étude présente plusieurs limites.

Tout d'abord, notre étude n'a pas pu clarifier les effets ultimes de la résilience organisationnelle parce que l'économie n'est pas encore sortie définitivement de la crise. De futures recherches post-pandémiques pourront peut-être confirmer nos résultats, car la plupart des études antérieures ont été menées de manière rétrospective.

Deuxièmement, la taille de notre échantillon est très réduite. La généralisation des résultats est impossible. Une approche quantitative peut conformer nos résultats.

En revanche, nous considérons que les réponses des personnes interrogées fournissent des données précieuses pour la recherche sur la résilience face à la pandémie. Pour cela, des recherches futures sur d'autres domaines

organisationnels, tels que l'industrie manufacturière et les services, peuvent reconfirmer nos résultats avec une plus grande généralisation.

Enfin, nous avons constaté que l'introversion, souvent perçue comme moins avantageuse dans certains environnements de travail, peut paradoxalement être un bon atout en périodes crises. En raison de notre approche méthodologique, nous n'avons pas analysé ce phénomène en profondeur. Ainsi, ce constat implique que la crise ne doit être considérée ni comme une menace ni comme une opportunité. Mais une situation à gérer.

9. Conclusion

La pandémie de COVID-19, étant imprévisible, a posé des défis sans précédent. Cependant, l'homme a toujours fait preuve d'une résilience remarquable, réussissant à surmonter d'innombrables crises et catastrophes. Cette capacité est la preuve la plus concrète de la résilience humaine. Les individus et les organisations sont des agents résilients capables de survivre et même de trouver divers moyens de prospérer en dépit de défis préjudiciables. Nous pensons que la présente étude peut apporter des informations précieuses aux chercheurs et aux praticiens pour comprendre et renforcer la résilience innée des êtres humains.

Bibliographie :

- - Bardoel, E. A., Pettit, T. M., De Cieri, H., & McMillan, L. (2014). Employee resilience: An emerging challenge for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(3), 279-297.
- Berg, M.E. and Karlsen, J.T. (2007), "Mental models in project management coaching", *Engineering Management Journal*, Vol. 19 No. 3, pp. 3-13.
- Buzzao, G., & Rizzi, F. (2023). The role of dynamic capabilities for resilience in pursuing business continuity: an empirical study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34(11-12), 1353-1385.
- Ciasullo, L., & Uccioli, M. (2023). What works for working mothers? a regular schedule lowers the child penalty. *A Regular Schedule Lowers the Child Penalty* (April 17, 2023).
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard business review*, 80(5), 46-56.
- Crichton, M. T., Ramsay, C. G., & Kelly, T. (2009). Enhancing organizational resilience through emergency planning : learnings from cross-sectoral lessons. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 24-37.
- De La Garza, C., & Lot, N. (2022). The socio-organizational and human dynamics of resilience in a hospital: The case of the COVID-19 crisis. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 30(3), 244-256.
- Gittel, J. H. (2006). Layoffs and organizational resilience: Lessons for workers, managers, and investors. *Perspectives on work*, 10(1), 6-8.
- Giustiniano, L., e Cunha, M. P., Simpson, A. V., Rego, A., & Clegg, S. (2020). Resilient leadership as paradox work: notes from COVID-19. *Management and Organization Review*, 16(5), 971-975.

- Giustiniano, L., e Cunha, M. P., Simpson, A. V., Rego, A., & Clegg, S. (2020). Resilient leadership as paradox work: notes from COVID-19. *Management and Organization Review*, 16(5), 971-975.
- Glaser, B.G., & Strauss, A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago, IL : Aldine.
- Greco, V., & Roger, D. (2003). Uncertainty, stress, and health. *Personality and Individual differences*, 34(6), 1057-1068.
- Gross, J. J. (2008). Emotion regulation. *Handbook of emotions*, 3(3), 497-513.
- Gross, J. J., & John, O. P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes: implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of personality and social psychology*, 85(2), 348.
- Gross, J. J., & John, O. P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes: implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of personality and social psychology*, 85(2), 348.
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: a valuable construct for management research?. *International journal of management reviews*, 23(1), 7-44.
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: a valuable construct for management research?. *International journal of management reviews*, 23(1), 7-44.
- Houston, J. B. (2018). Community resilience and communication: Dynamic interconnections between and among individuals, families, and organizations. *Journal of Applied Communication Research*, 46(1), 19-22.
- John, O. P., & Gross, J. J. (2004). Healthy and unhealthy emotion regulation: Personality processes, individual differences, and life span development. *Journal of personality*, 72(6), 1301-1334.
- Jung, Y. E., Min, J. A., Shin, A. Y., Han, S. Y., Lee, K. U., Kim, T. S., ... & Positiveness Research Team of Korea. (2012). The Korean version of the Connor–Davidson Resilience Scale: an extended validation. *Stress and Health*, 28(4), 319-326.
- Kamalahmadi, M., & Mellat-Parast, M. (2016). Developing a resilient supply chain through supplier flexibility and reliability assessment. *International Journal of Production Research*, 54(1), 302-321.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human resource management review*, 21(3), 243-255.
- 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.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241(258), 1-26.
- Malik, A., & Sanders, K. (2021). Managing human resources during a global crisis: A multilevel perspective. *British Journal of Management*, 32(4), e1-e19.

- Markman, G. M., & Venzin, M. (2014). Resilience: Lessons from banks that have braved the economic crisis—And from those that have not. *International Business Review*, 23(6), 1096-1107.
 - Martin, D. P., & Rimm-Kaufman, S. E. (2015). Do student self-efficacy and teacher-student interaction quality contribute to emotional and social engagement in fifth grade math?. *Journal of school psychology*, 53(5), 359-373.
 - Ngoc Su, D., Luc Tra, D., Thi Huynh, H. M., Nguyen, H. H. T., & O'Mahony, B. (2021). Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: lessons from human resource management practices in Vietnam. *Current Issues in Tourism*, 24(22), 3189-3205.
 - Rerup, C. (2001). "Houston, we have a problem": Anticipation and improvisation as sources of organizational resilience. Philadelphia, PA: Snider Entrepreneurial Center, Wharton School.
 - Ruben, B. D., & Gigliotti, R. A. (2016). Leadership as social influence : An expanded view of leadership communication theory and practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(4), 467-479.
 - Singh, A., Lim, W. M., Jha, S., Kumar, S., & Ciasullo, M. V. (2023). The state of the art of strategic leadership. *Journal of Business Research*, 158, 113676.
 - Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*.
 - Teo, W. L., Lee, M., & Lim, W. S. (2017). The relational activation of resilience model: How leadership activates resilience in an organizational crisis. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25(3), 136-147.
 - Thomé, A. M. T., Scavarda, L. F., & Scavarda, A. J. (2016). Conducting systematic literature review in operations management. *Production Planning & Control*, 27(5), 408-420.
 - Välikangas, L., & Hamel, G. (2003). En busca de la resiliencia. *Harvard Business Review*, 81(9), 40-52. Erin A.
 - Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of management annals*, 11(2), 733-769.
 - Wright, D. B., Samaras, C., & Lopez-Cantu, T. (2021). Resilience to extreme rainfall starts with science. *Bulletin of the American Meteorological Society*, 102(4), E808-E813.
 - Yang, M., Oh, Y., Lim, S., & Kim, T. (2023). Teaching with collective resilience during COVID-19: Korean teachers and collaborative professionalism. *Teaching and Teacher Education*, 126, 104051.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human resource management review*, 21(3), 243-255.
- 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.
- Yin, 2011.