

RÉSILIENCE ENTREPRENEURIALE ET CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES ET MANAGÉRIALES POUR LA CONDUITE DU CHANGEMENT NUMÉRIQUE DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES ET PRIVEÉS

Driss FERHANE

Enseignant chercheur à l'ENCG Tanger,

Equipe de Recherche, Management et Systèmes d'Information, Université Abdelmalek Essaâdi

dferhane@uae.ac.ma

ABSTRACT

In a continuously evolving environment, digital transformation has become essential for both public and private organizations. This phenomenon is explained by several factors, including technological innovation, rising customer expectations, and the necessity to improve operational efficiency. The rise of the Internet and digital platforms has profoundly changed how organizations interact with their customers and partners. Indeed, organizations that do not adapt to these changes risk losing their performance and facing threats to their development. However, digital transformation is not merely about acquiring new technologies. It requires a profound reassessment of internal processes, business models, and operational modes. This transformation necessitates a cultural shift, where innovation, agility, and collaboration become core values. Therefore, it is crucial to cultivate a mindset open to digital change, enabling each employee to become an active participant in the digital transformation process. It is in this context that entrepreneurial resilience gains prominence. It refers to the organization's ability to adapt, overcome crises, and innovate in the face of challenges imposed by digital change. In this framework, preparing for change, digitally transforming processes, and transitioning to a digital and agile organization require strengthening innovative and adaptive organizational and managerial capabilities. Hence, the central question arises: How can organizations develop sufficient entrepreneurial resilience to effectively support digital change while optimizing their organizational and managerial capacities?

Key Words: *Entrepreneurial resilience; Organizational capacities; Managerial capacities; Digital change; Digital transformation; Public organizations; Private organizations.*

RÉSUMÉ

Dans un environnement en évolution continue, la transformation numérique est devenue incontournable pour les organisations tant publiques que privées. Ce phénomène s'explique par plusieurs facteurs, notamment l'innovation technologique la montée des attentes des clients, et la nécessité d'améliorer l'efficacité opérationnelle. L'essor d'Internet et des plateformes numériques a modifié en profondeur la manière dont les organisations interagissent avec leurs clients et leurs partenaires. En effet, les organisations qui ne s'adaptent pas à ces changements prennent le risque de perdre leurs performances et de voir leur développement menacé. Cependant, la transformation numérique ne se limite pas à l'acquisition de nouvelles technologies. Elle impose une réévaluation profonde des processus internes, des modèles d'affaires et des modes de fonctionnement. Cette transformation nécessite un changement culturel, où l'innovation, l'agilité et la collaboration deviennent des valeurs centrales. D'où, l'importance de cultiver

une mentalité ouverte au changement numérique, permettant à chaque collaborateur de devenir un acteur du processus de transformation numérique et c'est dans ce contexte que la résilience entrepreneuriale prend tout son sens. Elle désigne la capacité de l'organisation à s'adapter, à surmonter les crises et à innover face aux défis imposés par le changement numérique. Dans ce cadre, la préparation du changement, la transformation numérique des processus et la transition vers une organisation numérique et agile, nécessite le renforcement des capacités organisationnelles et managériales innovantes et adaptées. D'où, la problématique centrale suivante : Comment les organisations peuvent-elles développer une résilience entrepreneuriale suffisante pour accompagner efficacement le changement numérique, tout en optimisant leurs capacités organisationnelles et managériales ?

Mot clefs: Résilience entrepreneuriale; Capacités Organisationnelles; Capacités managériales; Changement numérique; Transformation numérique; Organisations publiques; Organisations privées.

1. INTRODUCTION

Dans un environnement en évolution continue, la transformation numérique est devenue incontournable pour les organisations tant publiques que privées. Ce phénomène s'explique par plusieurs facteurs, notamment l'innovation technologique la montée des attentes des clients, et la nécessité d'améliorer l'efficacité opérationnelle. L'essor d'Internet et des plateformes numériques a modifié en profondeur la manière dont les organisations interagissent avec leurs clients et leurs partenaires. Cependant, la transformation numérique impose une réévaluation profonde des processus internes, des modèles d'affaires et des modes de fonctionnement de toutes organisations. Cette transformation nécessite une agilité organisationnelle et une collaboration de toutes les parties prenantes.

Par ailleurs, la conduite du changement numérique dans les organisations publiques et privées pose des défis significatifs, mais également des opportunités précieuses. L'un des principaux défis réside dans la résistance au changement. Les acteurs internes (employés et fonctionnaires) peuvent craindre l'inconnu, surtout lorsqu'ils doivent adopter de nouvelles technologies ou modifier leurs méthodes de travail. De plus, les organisations doivent faire face à des limitations budgétaires et à une gestion des ressources souvent complexe, rendant difficile l'investissement nécessaire dans des outils numériques avancés. Le manque de compétences numériques au sein des équipes constitue un autre obstacle majeur, freinant ainsi la transformation. Cependant, ces défis sont aussi des leviers pour renforcer la résilience entrepreneuriale, car en développant une culture organisationnelle qui valorise l'innovation et l'apprentissage continu, les organisations peuvent non seulement surmonter la résistance, mais aussi engendrer un engagement accru des employés. La mise en place de formations adaptées permet de combler les lacunes de compétences, transformant une contrainte en atout. Dans ce cadre, la tension entre la nécessité de changement et de transformation des processus, et le besoin d'une gestion flexible et agile, pose une problématique centrale: Comment les organisations peuvent-elles développer une résilience entrepreneuriale suffisante pour accompagner efficacement le changement numérique, tout en optimisant leurs capacités organisationnelles et managériales?

L'objectif de notre réflexion est d'explorer les liens entre la résilience entrepreneuriale et les capacités nécessaires pour conduire le changement numérique. Nous allons examiner l'impact de ces capacités sur la performance organisationnelle, tout en identifiant les facteurs clés qui facilitent ou entravent ce processus. Les questions spécifiques qui guideront notre réflexion sont les suivantes :

- Quelles sont les capacités et compétences managériales essentielles à développer pour favoriser la résilience Entrepreneuriale dans le contexte de la transformation numérique?
- Comment les organisations peuvent-elles créer un environnement propice à l'innovation tout en gérant les risques associés au changement numérique ?
- Quelles stratégies peuvent être mises en place pour optimiser la collaboration entre les différentes parties prenantes lors de la mise en œuvre du changement numérique?

En répondant à ces questions, nous visons à fournir une compréhension approfondie des défis et des opportunités liés à la résilience entrepreneuriale dans le cadre des transformations numériques actuelles, en offrant des pistes pour les deux types d'organisations souhaitant évoluer avec succès dans le nouvel écosystème numérique. Au-delà des considérations théoriques, cette recherche se veut résolument réflexive et opérationnelle. Elle vise à contribuer au discours académique en proposant une analyse approfondie et intégrative de la résilience entrepreneuriale couplée aux capacités organisationnelles et managériales dans le cadre du changement numérique. Ce faisant, on n'entend pas avancer une théorie à l'existant, mais à fournir des recommandations pratiques pour les décideurs souhaitant renforcer la résilience et mener efficacement la transformation numérique dans leurs organisations. Pour ce faire, dans un premier temps un cadre comparatif et distinctif des spécificités des deux types d'organisations en mettant l'accent notamment sur les spécificités organisationnelles et managériales de chaque type d'entité. Puis, dans un deuxième volet, sera le cadre théorique et conceptuel des relations entre la résilience, les capacités organisationnelles et managériales pour éclairer les dynamiques qui sous-tendent le changement numérique dans les organisations publiques et privées. L'établissement d'un système de logiques équationnelles permet de visualiser et de mieux comprendre comment ces variables interagissent pour influencer la réussite des initiatives de transformation numérique.

2. LES SPÉCIFICITÉS ORGANISATIONNELLES ET MANAGÉRIALES DES ORGANISATIONS PUBLIQUES ET PRIVÉES

Dans un environnement en constante évolution, marqué par l'accélération fulgurante des innovations technologiques, les organisations, qu'elles soient publiques ou privées, font face à des défis de taille. La transformation numérique bouleverse en profondeur leurs modèles d'affaires, leurs processus opérationnels et les compétences requises pour assurer leur pérennité et leur performance. Face à ces mutations profondes, la capacité des organisations à s'adapter et à se réinventer devient un enjeu stratégique essentiel.

2.1 SPÉCIFICITÉS ORGANISATIONNELLES ET APPROCHE MANAGÉRIALE DES ORGANISATIONS PUBLIQUES MAROCAINES

Les organisations publiques (tout établissement, administration ou structure..., appartenant à l'état) se distinguent fondamentalement des organisations privées (entreprises, entités, du secteur privé) par leurs missions, leur cadre juridique et leur mode de fonctionnement. Ancrées dans une logique de service public et d'intérêt général, leur raison d'être est de répondre aux besoins des citoyens et de contribuer au bien-être collectif, plutôt que de générer des profits. Ce positionnement se traduit par un fonctionnement et une organisation spécifiques. Elles évoluent dans un cadre légal et réglementaire très encadré, avec de nombreuses lois, décrets et réglementations qui viennent définir leurs champs d'intervention, leurs modes d'action et leurs processus de prise de décision. Cette dimension juridique très présente induit une logique de moyens plutôt que de résultats, avec un accent mis sur le respect scrupuleux des procédures et des normes en vigueur. Ainsi, les organisations publiques se caractérisent par un fonctionnement très codifié, une structure hiérarchique et bureaucratique, ainsi que des pratiques managériales spécifiques, façonnées par leur mission de service public et leur cadre juridique et financier particulier. Ces spécificités constituent à la fois des atouts et des défis dans la conduite du changement, notamment lorsqu'il s'agit de relever les enjeux de la transformation numérique.

2.2 SPÉCIFICITÉS ORGANISATIONNELLES ET MANAGÉRIALES DES ORGANISATIONS PRIVÉES

À la différence des organisations publiques, les entreprises privées évoluent dans un cadre beaucoup plus flexible et orienté vers la création de valeur et la recherche de profit. Leur principal objectif est de générer des bénéfices pour leurs actionnaires et d'assurer leur pérennité dans un environnement concurrentiel. Ce positionnement se traduit par des principes de fonctionnement spécifiques. Tout d'abord, les entreprises privées jouissent d'une plus grande liberté dans leur organisation et leur gestion, dans les limites du cadre légal en vigueur. Cette autonomie leur permet d'être plus réactives et agiles face aux évolutions du marché. Leur logique de gestion est davantage axée sur les résultats et la performance.

- Sur le plan organisationnel, les entreprises privées adoptent généralement des structures plus souples et décentralisées, favorisant l'agilité et la réactivité face aux changements de l'environnement. La prise de décision y est

plus rapide, avec une plus grande autonomie laissée aux unités opérationnelles. Cette organisation flexible permet de s'adapter plus facilement aux changements et d'expérimenter de nouvelles approches.

- Quant à leurs pratiques managériales, les entreprises privées reflètent cette logique d'adaptation et d'innovation. La gestion des ressources humaines y est davantage axée sur les compétences et la performance des collaborateurs, plutôt que sur leur statut ou leur ancienneté. Une culture de l'innovation et de l'expérimentation y est généralement valorisée, avec une certaine tolérance à l'erreur, dans une optique d'apprentissage continu.
- Le leadership et la mobilisation des équipes y jouent un rôle essentiel, les dirigeants devant savoir fédérer leurs collaborateurs autour d'une vision stratégique claire et les accompagner dans les changements. Ainsi, les organisations privées se caractérisent par une plus grande flexibilité organisationnelle, une prise de décision réactive, des pratiques managériales axées sur la performance et l'innovation, le tout dans une logique de création de valeur et de compétitivité sur le marché. Ces spécificités constituent des atouts majeurs pour s'adapter aux mutations de l'environnement, notamment dans le cadre de la transformation numérique et digitale.

A partir de cet examen succinct des univers des deux types d'organisations à travers les critères organisationnel et managérial, le tableau comparatif suivant projette les principaux points de convergence et de divergence entre les deux organisations publiques et privées. Soit le tableau suivant :

Tableau.1. Comparatif des organisations publiques et les organisations privées selon les critères organisationnel et managérial.

CRITERES	ORGANISATIONS PUBLIQUES		ORGANISATIONS PRIVEES	
Processus	Processus de Décision Lents	Les processus décisionnels sont souvent longs et impliquent de multiples couches d'approbation, freinant l'implémentation rapide des changements (Mintzberg, 1979) .	Agilité	Les entreprises privées peuvent utiliser des processus décisionnels plus agiles, permettant des itérations rapides et des ajustements en temps réel (Kotter, 1996) .
Gouvernance	Transparence et Responsabilité	La gouvernance est souvent axée sur la transparence et l'obligation de rendre compte aux parties prenantes (Hood, 1991) .	Objectifs de Rentabilité	La gouvernance dans le secteur privé se concentre davantage sur l'atteinte des objectifs financiers et la maximisation des profits (Jensen & Meckling, 1976) .
Spécificités Organisationnelles	Bureaucratie lente, dépendance des financements			Flexibilité et orientation-marché
Spécificités Managériales	Pragmatisme et conservatisme			Prise de risque et réactivité
Leadership Transformationnel	Vision à long terme axée sur le service public			Autonomisation et innovation
Culture Organisationnelle	Accent sur la conformité			Promotion de l'innovation
Capacité d'Adaptation	Résistances internes plus grandes			Réactivité aux changements de marché

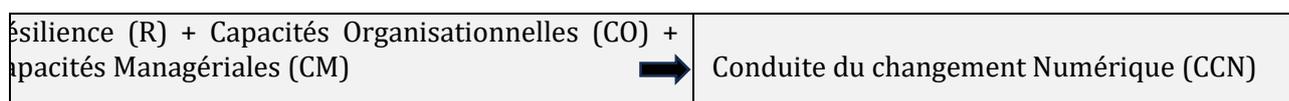
La lecture des éléments du tableau ci-dessus, laisse apparaître que la transformation numérique dans les organisations publiques et privées révèle des différences notables en termes de résilience entrepreneuriale, de capacités organisationnelles et managériales. Les organisations privées semblent avoir un avantage en matière d'agilité et d'innovation, tandis que les organisations publiques adoptent une approche plus conservatrice. Une prise en considération de l'ensemble de ces spécificités de chaque secteur constitue une conditionne la réussite de la conduite du changement numérique et digitale.

3. CADRE THÉORIQUE ET APPORTS DE LA LITTÉRATURE SPÉCIALISÉE EN LIEN AVEC LA PROBLÉMATIQUE

Un cadre théorique solide est essentiel pour analyser les dynamiques qui sous-tendent la résilience entrepreneuriale et les capacités organisationnelles face à la transformation numérique. La littérature spécialisée discute de divers modèles, tels que le modèle de gouvernance adaptative, qui décrit comment une approche flexible et réactive peut aider les organisations à s'ajuster aux changements rapides du marché. Derrière cet ensemble théorique, des concepts clés tels que la gestion du changement, la motivation des employés et la communication organisationnelle jouent un rôle fondamental dans le processus de transformation.

Les recherches montrent que la mise en place effective de ces concepts de résilience et de stratégie de gestion du changement numérique conduit à des résultats positifs lors de la transition numérique. En conséquence, les organisations peuvent bénéficier d'une meilleure prise de décision, d'une culture d'innovation plus forte et d'un engagement accru des équipes. La modélisation et la conceptualisation des relations entre ces deux dimensions résilience entrepreneuriale et capacités organisationnelles facilitent l'élaboration d'une approche stratégique intégrée pour le changement numérique. Cette approche permet non seulement de cerner les défis à relever, mais aussi de positionner l'organisation de manière proactive pour saisir les opportunités, tout en garantissant une adaptation aux exigences du moment. Cela contribue non seulement à leur succès individuel, mais également à l'amélioration des services publics et à la compétitivité des organisations privées, favorisant ainsi un développement durable. Soit le schéma suivant :

Schéma heuristique de la problématique



3.1 NÉCESSITÉ D'UNE APPROCHE CONCEPTUELLE GLOBALE ET INTÉGRÉE

La littérature met en évidence l'importance d'adopter une approche holistique et systémique pour piloter la transformation numérique des organisations. Le développement de la résilience organisationnelle, des capacités organisationnelles et des capacités managériales doit être une priorité stratégique, tant dans le secteur public que privé. En effet, l'analyse théorique permet de combiner les différents facteurs clés pour réussir la conduite du changement numérique et faire face aux défis de l'environnement technologique en mutation. Des recherches complémentaires pourraient approfondir les liens entre ces concepts et leurs applications pratiques dans des contextes organisationnels variés.

➤ Résilience organisationnelle

La résilience organisationnelle, définie comme la capacité d'une organisation à rebondir avec succès face à des perturbations, est un élément clé pour réussir la transformation numérique (Duchek, 2020). Selon le modèle de Bullough et Renko (2013), cette résilience repose sur trois composantes principales :

- La capacité d'adaptation (CA) : qui permet à l'organisation de réagir rapidement et de manière flexible aux changements (Lengnick-Hall et Beck, 2005).
- La tolérance au risque (TR) : qui favorise une prise de décision éclairée face à l'incertitude (Luthans et al., 2006).
- La créativité et l'innovation (CI) : qui stimulent la capacité d'expérimentation et de remise en question des pratiques existantes (Mäkinen et Kourula, 2012).

➤ Capacités organisationnelles

Les capacités organisationnelles jouent un rôle essentiel dans la conduite du changement numérique. Elles renforcent la capacité d'adaptation de l'organisation face aux changements (Shin et al., 2015). La littérature met en avant trois leviers clés :

- ✓ La structure organisationnelle flexible (SOF) : Caractérisée par un faible degré de formalisation, de centralisation et de spécialisation, permettant une meilleure adaptabilité (Volberda, 1996).

- ✓ La gestion des ressources humaines (GRH) performante : Incluant des pratiques de formation, de rémunération et de développement des talents favorisant l'engagement des employés (Huselid, 1995).
- ✓ La prise de décision participative (PPD) : Offrant aux employés une plus grande autonomie et implication dans les processus décisionnels (Yukl, 2013).

➤ Capacités managériales

Les capacités managériales combinées aux capacités organisationnelles, favorisent l'engagement et la mobilisation des équipes dans le processus de transformation numérique (Waldman et al., 2001). La littérature met en évidence trois dimensions clés :

- Le leadership transformationnel (LT) : permettant aux gestionnaires et décideurs d'inspirer, de stimuler intellectuellement et de considérer individuellement les employés (Bass, 1985).
- Les compétences stratégiques (CS) : comprenant l'orientation stratégique, la prise de décision stratégique et la mise en œuvre de la stratégie (Peteraf, 1993).
- L'orientation entrepreneuriale (OE) : caractérisée par la proactivité, la prise de risque et l'innovation des gestionnaires (Miller, 1983).

L'analyse de la littérature spécialisée en lien avec la problématique, montre que la résilience organisationnelle, les capacités organisationnelles et les capacités managériales sont intimement liées et interdépendantes dans le cadre de la conduite du changement numérique. Le développement des capacités d'adaptation, la tolérance au risque et la créativité/innovation, influence positivement des capacités organisationnelles. Ces dernières, à leur tour, renforcent les capacités managériales en matière de leadership, de compétences stratégiques et d'orientation entrepreneuriale. Ensemble, ces différents éléments constituent des leviers essentiels pour assurer une préparation adéquate, une adoption réussie et une gestion efficace du changement numérique au sein des organisations publiques et privées.

3.2 LES PRINCIPAUX MODÈLES THÉORIQUES EN LIEN AVEC LA PROBLÉMATIQUE

Tenter de conceptualiser et de modéliser les relations entre la résilience, les capacités organisationnelles et managériales permet d'éclairer les dynamiques qui sous-tendent le changement numérique dans les organisations publiques et privées. L'établissement d'un système logique équationnel permet de mieux visualiser de mieux comprendre comment ces variables interagissent pour influencer la réussite des initiatives de transformation numérique. En effet, en comprenant les interactions qui en découlent, les organisations peuvent développer des stratégies plus efficaces pour améliorer leur résilience et leurs capacités d'adaptation, favorisant ainsi une transformation numérique réussie. Cependant, la manière dont ces éléments se manifestent et sont appliqués peut diverger considérablement en fonction des spécificités de chaque entité. Les angles d'approche de fonctionnement diffèrent aussi en raison des objectifs, des structures, des ressources et de la culture d'innovation distincts de chaque type d'organisation.

❖ Le Modèle de Contingence Organisationnelle et Managériale

Selon le modèle de contingence (Lawrence et Lorsch, 1967 ; Donaldson, 2001), la performance d'une organisation dépend de l'adéquation entre ses caractéristiques internes (structure, processus, culture, etc.) et les exigences de son environnement externe (technologie, concurrence, réglementation, etc.). Dans ce cadre, la capacité d'une organisation à s'adapter aux changements passe par sa capacité à aligner dynamiquement ses attributs organisationnels et managériaux avec les évolutions de son environnement.

❖ Le Modèle des Capacités Dynamiques de Teece (2007)

Le modèle des capacités dynamiques (Teece et al., 1997 ; Teece, 2007) met l'accent sur la nécessité pour les organisations de développer des capacités spécifiques leur permettant de s'adapter à un environnement en perpétuel changement. Ces capacités dynamiques se décomposent en trois processus clés : (1) la capacité à percevoir et à saisir les opportunités offertes par l'environnement, (2) la capacité à reconfigurer les ressources et compétences de l'organisation en conséquence, et (3) la capacité à orchestrer ces transformations de manière cohérente.

❖ Le Modèle des Capacités Organisationnelles de Collis (1994)

Selon Collis (1994), les capacités organisationnelles peuvent être classées en trois niveaux hiérarchiques : (1) les capacités de niveau 1, qui correspondent aux compétences opérationnelles de base permettant la réalisation des activités quotidiennes, (2) les capacités de niveau 2, qui sont des capacités de plus haut niveau permettant d'améliorer et de renouveler les capacités de niveau 1, et (3) les méta-capacités de niveau 3, qui représentent la capacité de l'organisation à développer de nouvelles capacités de niveau 2 en réponse aux changements environnementaux.

❖ Le Modèle des Capacités Cognitives Managériales de Helfat et Peteraf (2015)

Helfat et Peteraf (2015) soulignent l'importance des capacités cognitives managériales des responsables et décideurs dans le développement des capacités dynamiques organisationnelles. Ces capacités cognitives managériales comprennent : (1) la perception et l'interprétation de l'environnement, (2) la prise de décision stratégique, et (3) l'apprentissage organisationnel. Elles jouent un rôle clé dans la capacité de l'organisation à s'adapter et à se transformer face aux changements.

❖ Le Modèle de Résilience Entrepreneuriale de Bullough et Renko (2013)

Bullough et Renko (2013) ont développé un modèle de résilience entrepreneuriale mettant en évidence les facteurs individuels, organisationnels et environnementaux qui favorisent la capacité des entrepreneurs à rebondir face à l'adversité. Parmi ces facteurs, on peut notamment citer : (1) les traits de personnalité de l'entrepreneur, (2) les ressources et le soutien organisationnel, et (3) la stabilité/instabilité de l'environnement.

3.3 ANALYSE CROISÉE DES DIFFÉRENTS MODÈLES THÉORIQUES

L'analyse croisée de ces différents modèles théoriques mobilisés, met en lumière l'importance cruciale du développement de capacités organisationnelles et managériales spécifiques pour permettre aux organisations publiques et privées de s'adapter et de se transformer face aux défis du changement numérique. Plus particulièrement, ces modèles soulignent la nécessité pour les organisations de :

- ✓ Développer des capacités dynamiques leur permettant de percevoir les évolutions de l'environnement, de reconfigurer leurs ressources et compétences en conséquence, et d'orchestrer ces transformations de manière cohérente.
- ✓ Renforcer leurs capacités organisationnelles à différents niveaux (opérationnelles, d'amélioration, et de développement de nouvelles capacités) afin de s'adapter aux changements.
- ✓ Investir dans les capacités cognitives de leurs dirigeants, en termes de perception du changement, de prise de décision stratégique et d'apprentissage organisationnel.
- ✓ Favoriser les facteurs de résilience à l'échelle individuelle, organisationnelle et environnementale.

Ainsi, le tableau ci-dessous, présente une synthèse croisée des différents modèles théoriques mobilisés. Soit le tableau suivant :

Tableau.2. Comparatif présentant l'apport théorique en lien avec la problématique:

Auteur(s) et Modèle	Variabes utilisées	Fondements théoriques	Approche d'analyse	Contribution à la compréhension des enjeux
Bullough, A., & Renko, M. (2013) <i>Modèle de résilience entrepreneuriale</i>	- Capacité d'adaptation (CA) - Tolérance au risque (TR) - Créativité et innovation (CI)	Théorie du comportement entrepreneurial	Étude empirique sur la résilience des entrepreneurs face à l'adversité	Identifie les composantes clés de la résilience organisationnelle pour faire face au changement, dont la CA, TR et CI sont essentielles pour piloter la transformation numérique.

Collis, D. J. (1994) <i>Modèle des capacités organisationnelles</i>	- Capacités organisationnelle - Avantage concurrentiel durable	Théorie des ressources et des compétences	Analyse conceptuelle des capacités organisationnelles comme source d'innovation	Souligne l'importance des capacités organisationnelles uniques et difficilement imitables pour s'adapter au changement, dont la flexibilité et l'innovation sont cruciales pour la transformation numérique
Donaldson, L. (2001) <i>Théorie de la contingence</i>	- Structure organisationnelle - Performance organisationnelle	Théorie des organisations	Analyse des liens entre la structure organisationnelle et la performance dans différents contextes	Met en évidence la nécessité d'aligner la structure organisationnelle (flexible, décentralisée) aux exigences du changement numérique pour optimiser la performance
Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015) <i>Modèle des capacités managériales</i>	- Capacités managériales - Cognition des gestionnaires	Théorie des capacités dynamiques	Analyse des fondements cognitifs des capacités managériales	Souligne l'importance des capacités managériales (leadership, compétences stratégiques, orientation entrepreneuriale) pour mobiliser les ressources et piloter efficacement la transformation numérique
Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967) <i>Théorie de la différenciation et de l'intégration</i>	- Différenciation organisationnelle - Intégration organisationnelle	Théorie des organisations	Étude des liens entre la différenciation organisationnelle et l'intégration pour s'adapter à l'environnement	Met en évidence la nécessité d'une structure organisationnelle flexible et intégrée pour répondre aux exigences du changement numérique
Teece, D. J. (2007) <i>Modèle des capacités dynamiques</i>	- Capacités dynamiques - Performance organisationnelle durable	Théorie des ressources et des compétences	Analyse des fondements et des micro-fondations des capacités dynamiques	Souligne l'importance des capacités dynamiques (adaptation, absorption, renouvellement) pour faire face aux changements rapides induits par la transformation numérique
Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997) <i>Modèle des capacités dynamiques</i>	- Capacités dynamiques - Avantage concurrentiel durable	Théorie des ressources et des compétences	Conceptualisation des capacités dynamiques comme source d'avantage concurrentiel	Met en évidence le rôle clé des capacités dynamiques (résilience, flexibilité, innovation) pour s'adapter au changement numérique et maintenir un avantage concurrentiel

3.4 FORMALISATION ET CONCEPTUALISATION DE LA PROBLÉMATIQUE TRAITÉE

La proposition d'un Système Logique d'Equationnel (SLE) (il ne signifie pas un calcul mathématique ou statistique, mais plutôt d'une formalisation schématique visuelle de la démarche adoptée pour traiter la problématique posée). Ainsi, tenter la conceptualiser et formaliser les relations entre la résilience, les capacités organisationnelles et managériales permet d'éclairer les dynamiques qui sous-tendent le changement numérique dans les organisations publiques et privées. L'établissement d'un système logique d'équations offre un cadre quantitatif qui peut être utilisé pour étudier plus en profondeur les interactions et les influences entre ces variables, facilitant ainsi l'évaluation et l'optimisation des processus de changement numérique dans les organisations publiques et privées. En effet, en comprenant les interactions qui en découlent, les organisations tant publiques que privées peuvent développer des stratégies plus efficaces pour améliorer leur résilience et leurs capacités, favorisant ainsi une transformation numérique réussie. Cependant, la manière dont ces éléments se manifestent et sont appliqués peut diverger considérablement en fonction des spécificités de chaque type d'organisation. Structures d'approche diffèrent en raison des objectifs, des structures, des ressources et de la culture d'innovation distincts de chaque type d'organisation. En effet, en intégrant ces concepts dans un modèle conceptuel soutenu par un système d'équations logiques, les organisations peuvent mieux gérer leur préparation et leur conduite du changement. L'élaboration de ce système d'équations permet de simplifier les dynamiques complexes en formalisant les relations entre les variables clés, favorisant ainsi une compréhension approfondie des relations d'influence entre les différentes composantes des variables pour éclairer le changement numérique. Soit les variables suivantes :

▪ **Variables de résilience entrepreneuriale :**

- Capacité d'adaptation (CA)
- Tolérance au risque (TR)
- Créativité et innovation (CI)

▪ **Variables de capacités organisationnelles :**

- Structure organisationnelle flexible (SOF)
- Gestion des ressources humaines (GRH)
- Prise de décision Participative (PPD)

▪ **Variables de capacités managériales :**

- Leadership transformationnel (LT)
- Compétences stratégiques (CS)
- Orientation entrepreneuriale (OE)

▪ **Variables Conduite du Changement Numérique (CCN) :**

- Préparation au changement (PC)
- Adoption des technologies numériques (ATN)
- Gestion du changement (GC)

➤ **Système d'équations :**

- ✓ Capacité d'adaptation (CA) = f(SOF, LT)
- ✓ Tolérance au risque (TR) = g(PPD, OE)
- ✓ Créativité et innovation (CI) = h(GRH, CS)
- ✓ Préparation au changement (PC) = i(CA, TR, CI)
- ✓ Adoption des technologies numériques (ATN) = j(SOF, GRH, LT)
- ✓ Gestion du changement (GC) = k(PPD, CS, OE)

➤ **Hypothèses d'action:**

H1 : Une structure organisationnelle flexible et un leadership transformationnel renforcent la capacité d'adaptation des employés.

H2 : Une prise de décision participative et une orientation entrepreneuriale élevée favorisent une meilleure tolérance au risque.

H3 : Une gestion des ressources humaines efficace et des compétences stratégiques développées stimulent la créativité et l'innovation organisationnelle.

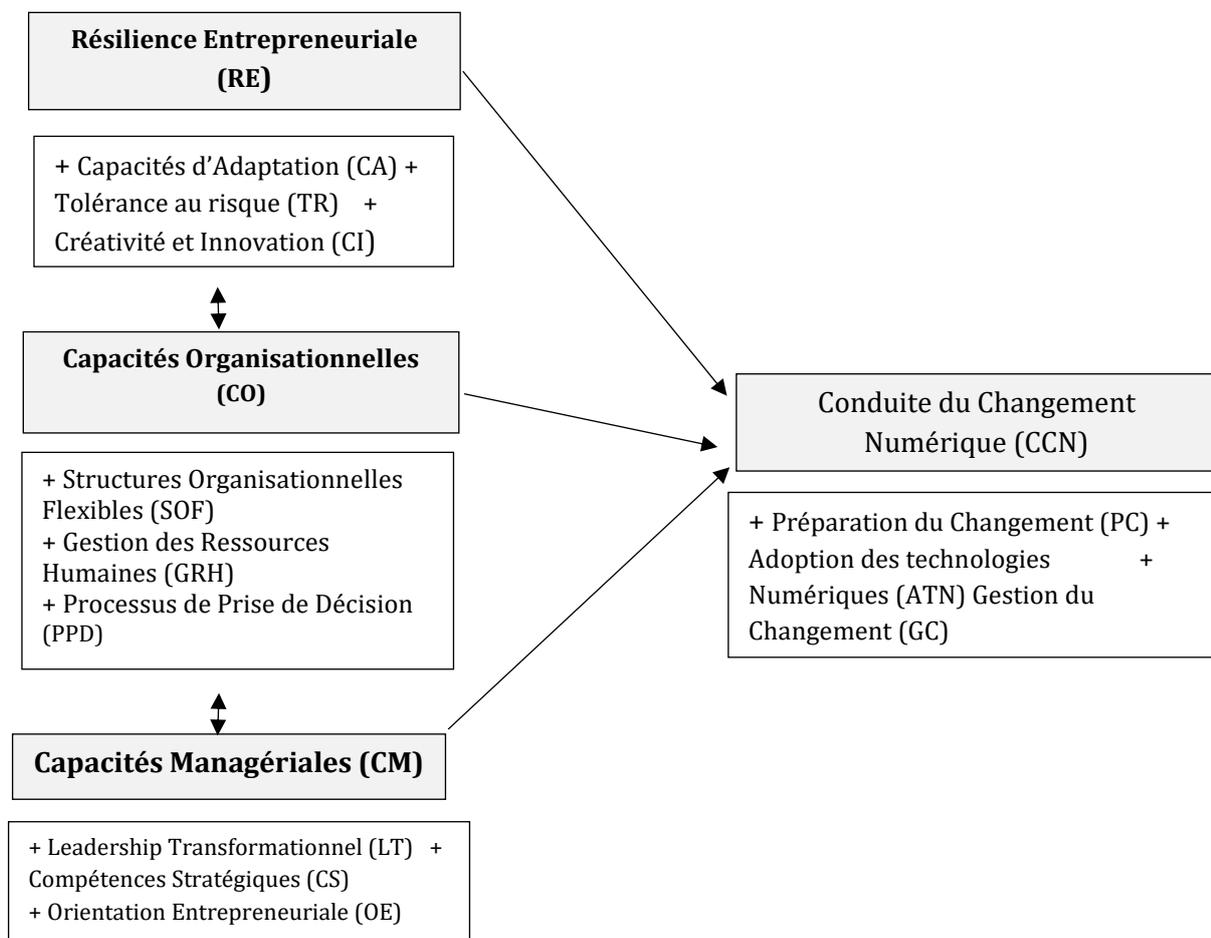
H4 : Une forte capacité d'adaptation, une tolérance au risque élevée et une créativité/innovation importante améliorent la préparation au changement.

- H5 : Une structure organisationnelle flexible, une gestion des ressources humaines performante et un leadership transformationnel facilitent l'adoption des technologies numériques.
- H6 : Une prise de décision participative, des compétences stratégiques pointues et une orientation entrepreneuriale élevée favorisent une meilleure gestion du changement.
- H7 : Le développement des capacités organisationnelles (structure, RH, prise de décision) renforce les composantes de la résilience entrepreneuriale.
- H8 : L'amélioration des capacités managériales (leadership, compétences stratégiques, orientation entrepreneuriale) a un impact positif sur les capacités organisationnelles

3.5 ANALYSE DES LIENS D'INTERDÉPENDANCE ET D'INFLUENCE ENTRE LES DIFFÉRENTES VARIABLES

L'analyse des équations structurelles montre que la résilience entrepreneuriale, les capacités organisationnelles et les capacités managériales sont intimement liées et interdépendantes dans le cadre de la conduite du changement numérique. A cet effet, La résilience entrepreneuriale influence positivement les capacités organisationnelles/structure flexible (Volberda,1996), gestion des ressources humaines (Huselid, 1995), prise de décision participative (Yukl, 2013), qui elles-mêmes renforcent les capacités managériales (leadership transformationnel (Bass, 1985), compétences stratégiques (Peteraf, 1993), orientation entrepreneuriale en termes de Proactivité, de prise de risque et d'innovation (Miller, 1983). Ces deux ensembles de capacités organisationnelles et managériales sont alors essentiels pour assurer une préparation adéquate au changement numérique, une adoption des technologies numériques réussie (Davis, 1989) en termes de l'utilité perçue et de la Facilité d'utilisation perçue (Armenakis et al., 1993). A ces éléments s'ajoute la bonne gestion efficace du changement numérique au sein de l'organisation en termes de Création d'une vision du changement, une communication de la vision et une implication des parties prenantes (Kotter, 1996).

Modèle conceptuel



Le schéma offre un cadre d'analyse complet pour comprendre les leviers d'action et optimiser l'implantation de la conduite du changement numérique dans une organisation et les hypothèses d'action formulées fournissent des pistes de développement organisationnel et de transformation numériques et digitales.

3.6 VALIDATION FUTURE DU CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL PROPOSÉ

La mobilisation de l'approche combinant une revue de la littérature et une modélisation conceptuelle est bien adaptée pour appréhender la complexité de la résilience entrepreneuriale et des capacités organisationnelles dans le cadre du changement numérique. En effet, plusieurs pistes peuvent être envisagées pour une validation empirique future à travers diverses méthodes peut enrichir cette analyse et offrir des résultats pratiques précieux pour les praticiens et les chercheurs :

-Mener des études de cas sur des organisations publiques et privées qui ont récemment traversé des changements numériques significatifs. Cela permettra d'observer directement la résilience et les capacités managériales en action.

-Développer des questionnaires structurés visant à évaluer la résilience organisationnelle et les capacités managériales des entreprises dans différents secteurs. Cela pourrait inclure des mesures des perceptions des employés sur le changement numérique et de la culture organisationnelle.

-Effectuer des études longitudinales qui suivent l'évolution de la résilience et des capacités organisationnelles au fil du temps, en réponse à des enjeux numériques. Cela aidera à comprendre comment les entreprises s'adaptent et évoluent face à des défis continus.

- Organiser des discussions avec des dirigeants et des employés pour recueillir des perspectives qualitatives sur la manière dont le changement numérique a été géré et sur les défis de la résilience.

-Analyser des bases de données existantes, des rapports d'entreprises, et des publications sectorielles pour obtenir des informations sur les performances des organisations en matière de résilience et de gestion du changement numérique.

4. CONCLUSION

Face à l'accélération du rythme des transformations et l'intensification des défis liés au changement numérique, il apparaît crucial pour les organisations publiques et privées de développer et de mobiliser de manière proactive leurs capacités de résilience, organisationnelles et managériales. Le cadre conceptuel proposé met en exergue les principaux facteurs à considérer pour appréhender avec succès les changements numériques. La résilience entrepreneuriale, définie comme la capacité de l'organisation à anticiper, s'adapter et rebondir face aux perturbations, constitue un élément clé. Elle doit être renforcée par le développement de solides capacités organisationnelles, permettant de déployer de manière flexible et agile les ressources, les processus et les structures nécessaires. De même, les capacités managériales jouent un rôle essentiel, en assurant une vision claire, un leadership inspirant et une gestion efficace du changement. En effet, La mobilisation de ces différentes composantes, de manière systémique et cohérente, est cruciale pour maximiser les chances de succès des transformations numériques et digitales. Cela nécessite une réflexion approfondie sur les spécificités de chaque organisation, publique ou privée, et la mise en place de plans d'action adaptés. Les hypothèses d'action découlant des éléments issus du modèle conceptuel précédent, trouvent leurs fondements dans les points mentionnés dans le tableau ci-dessous. Soit le tableau suivant.

Tableau.3. Plan d'action stratégique de préparation et du changement et transformation numérique

HYPOTHESES D'ACTION	AXES A DEVELOPPER
Adoption des Technologies Numériques (<i>Hypothèse 1</i>)	Les organisations devraient investir massivement dans des technologies numériques pour améliorer leur efficacité opérationnelle et leur satisfaction client.
Culture d'Innovation(<i>Hypothèse 2</i>)	La création d'une culture d'innovation au sein de l'organisation améliore la résilience et favorise l'adoption de changements numériques.
Formation et Développement des Compétences (<i>Hypothèse 3</i>)	Des programmes de formation ciblés sur les compétences numériques pour tous les niveaux d'employés augmenteront l'acceptation et l'efficacité des initiatives de transformation numérique.
Agilité Organisationnelle (<i>Hypothèse 4</i>)	Les organisations doivent promouvoir une structure organisationnelle agile pour s'adapter rapidement aux changements du marché et aux nouvelles technologies.
Leadership et Engagement des Équipes (<i>Hypothèse 5</i>)	Un leadership fort et engagé est essentiel pour guider les employés à travers le changement numérique et assurer une communication efficace.
Gestion Proactive du Changement(<i>Hypothèse 6</i>)	La mise en œuvre de pratiques de gestion du changement proactives permettra de mieux gérer la transition et de minimiser la résistance.
Évaluation et Amélioration Continue(<i>Hypothèse 7</i>)	La création de mécanismes d'évaluation des performances des initiatives numériques favorisera l'apprentissage et l'amélioration continue.
Modèles de Gouvernance Flexibles(<i>Hypothèse 8</i>)	L'adaptation des modèles de gouvernance aux spécificités de l'organisation permettra d'optimiser la prise de décision pendant le processus de transformation numérique.
Collaboration Interdépartementale (<i>Hypothèse 9</i>)	Encourager la collaboration entre les différents départements facilitera le partage d'informations et l'alignement des stratégies, cruciaux pour la réussite des initiatives numériques.

Par ailleurs, l'implantation réussie du changement numérique et de la transformation au sein des organisations publiques et privées dépend fortement de la synergie entre les différentes hypothèses d'action mentionnées. Le tableau ci-dessous, projette les principales perspectives de réussite associée à ces hypothèses. Soit le tableau suivant :

Tableau.4. Perspectives de Réussite de l'implantation du changement et transformation numérique

OBJECTIFS STRATEGIQUES	RESULTATS ET IMPACTS
Orientation Stratégique	La transformation numérique représente un enjeu crucial pour concurrencer efficacement dans un environnement dynamique. En capitalisant sur les technologies numériques, les organisations peuvent optimiser leurs ressources et améliorer la qualité de service.
Renforcement de la Résilience	La résilience entrepreneuriale, soutenue par des structures agiles et une culture innovante, est fondamentale pour traverser les périodes de changement. Cela permet aux organisations non seulement de s'adapter mais aussi de prospérer dans des conditions incertaines.
Capacités Organisationnelles	L'investissement dans le développement des compétences et la culture de performance permet de garantir que les employés disposent des outils nécessaires pour naviguer dans l'environnement numérique. Cela favorise également la récréation des tâches et l'analyse des processus pour les aligner sur les objectifs stratégiques.
Leadership Efficace	Le succès des initiatives de transformation numérique repose sur un leadership inspirant. Un engagement clair et constant des dirigeants assure une meilleure acceptation des changements et motive les équipes à se dépasser.

Système d'Amélioration Continue	La mise en place de mécanismes d'évaluation réalisable aide les organisations à développer une culture où l'apprentissage et l'adaptation sont valorisés. Cela permet d'anticiper des ajustements nécessaires avant que des problèmes majeurs ne surviennent.
Collaboration Multi partenariale	Les collaborations entre différents départements ou équipes favorisent l'innovation par le partage des savoir-faire et une plus grande capacité à résoudre les problèmes par une approche collective.

Ces recommandations constituent des pistes de réflexion et d'actions concrètes pour permettre aux organisations publiques et privées de se doter des capacités nécessaires pour réussir leur transformation numérique de manière durable et résiliente.

BIBLIOGRAPHIE

- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, 46(6), 681-703.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bullough, A., & Renko, M. (2013). Entrepreneurial resilience during challenging times. *Business Horizons*, 56(3), 343-350.
- Chen, A. & Ortega, R. (2023). The Impact of Crisis on Entrepreneurial Resilience and Digital Adaptation: A Comparative Study, *Entrepreneurship Theory and Practice*
- Collis, D. J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities? *Strategic management journal*, 15(S1), 143-152.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly*, 13(3), 319-340.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246.
- Dupont, C., & Meyer, P. (2023). Innovation and Resilience in Small and Medium Enterprises During Digital Transformation, *Journal of Small Business Management*
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 1-47.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), 770-791.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.

- Volberda, H. W. (1996). Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization science*, 7(4), 359-374.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Pearson.
- Smith, J., & Lee, K. (2023). Entrepreneurial Resilience in the Digital Era: Analyzing Organizations' Adaptive Capacities, *Journal of Business Research*.
- Garcia, M. R., & Patel, S. (2022) Digital Transformation and Organizational Resilience: The Role of Leadership and Culture, *International Journal of Information Management*.
- Turner, E. & Johnson, L. (2023). Managing Change in Public Administration: Resilience and Digitalization Strategies, *Public Administration Review*.
- Zhao, T., & Kim, J. H. (2023). Organizational Capabilities for Digital Resilience: A Framework for Public and Private Sectors, *Journal of Organizational Change Management*.