

## **Comment l'équilibre entre les ressources et les défis favorise la résilience organisationnelle : le rôle modérateur du bien-être des employés**

How the balance between resources and challenges promotes organizational resilience : the moderating role of employee well-being.

- **AUTEUR 1** : MAMDOUH Maha,
- **AUTEUR 2** : ZENJARI Amine,

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



**Conflit d'intérêt** : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêt.

**Pour citer cet article** : MAMDOUH .M & ZENJARI .A (2025) «  
Comment l'équilibre entre les ressources et les défis favorise la  
résilience organisationnelle : le rôle modérateur du bien-être des  
employés»,

**IJAME** : Volume 02, N° 16 | Pp: 328 – 347.

**Date de soumission** : Septembre 2025

**Date de publication** : Octobre 2025



**DOI** : 10.5281/zenodo.17500860

**Copyright** © 2025 – IJAME

## Résumé :

Cette étude examine comment l'équilibre entre les ressources et les défis professionnels influence la résilience organisationnelle, en testant le rôle modérateur du bien-être des employés. Ancrée dans le modèle des demandes et des ressources professionnelles et enrichie par les théories de la conservation des ressources et de l'échange social, cette recherche propose un modèle intégratif pour comprendre comment les organisations peuvent cultiver la résilience dans des environnements de travail dynamiques. Une enquête transversale a été menée auprès d'un échantillon de 320 employés en Maroc. Les données ont été collectées via un questionnaire en ligne mesurant les demandes et les ressources professionnelles, le bien-être des employés et la résilience organisationnelle. La modélisation par équations structurelles par la méthode des moindres carrés partiels a été utilisée pour tester les hypothèses.

Les résultats confirment que l'équilibre entre les ressources et les défis est un prédicteur positif et significatif de la résilience organisationnelle. De plus, le bien-être des employés joue un rôle modérateur crucial : il amplifie la relation positive entre l'équilibre ressources-défis et la résilience, renforce l'impact positif des ressources et atténue l'impact négatif des défis. Le modèle explique 48% de la variance de la résilience organisationnelle. Sur le plan théorique, cette étude enrichit le modèle JD-R en soulignant l'importance de l'équilibre et en positionnant le bien-être comme un modérateur clé. Sur le plan pratique, les résultats suggèrent que les organisations devraient se concentrer sur la gestion de l'équilibre entre les défis et les ressources et investir dans le bien-être des employés comme une stratégie fondamentale pour renforcer leur résilience.

**MOTS CLES : Résilience organisationnelle; modèle demandes-ressources; bien-être des employés, équilibre ressources-défis; modération, théorie de la conservation des ressources; théorie de l'échange social**

## **Abstract**

This study examines how the balance between professional resources and challenges influences organisational resilience, testing the moderating role of employee well-being. Rooted in the job demands-resources model and enriched by conservation of resources and social exchange theory, this research proposes an integrative model for understanding how organisations can cultivate resilience in dynamic work environments. A cross-sectional survey was conducted with a sample of 320 employees in Morocco. Data were collected via an online questionnaire measuring job demands and resources, employee well-being, and organisational resilience. Partial least squares structural equation modelling was used to test the hypotheses.

The results confirm that the balance between resources and challenges is a positive and significant predictor of organisational resilience. Furthermore, employee well-being plays a crucial moderating role: it amplifies the positive relationship between the resource-challenge balance and resilience, reinforces the positive impact of resources and mitigates the negative impact of challenges. The model explains 48% of the variance in organisational resilience. Theoretically, this study enriches the JD-R model by emphasising the importance of balance and positioning well-being as a key moderator. In practical terms, the results suggest that organisations should focus on managing the balance between challenges and resources and invest in employee wellbeing as a fundamental strategy for strengthening their resilience.

**KEYWORDS :** Organisational resilience; demand-resource model; employee well-being, resource-challenge balance; moderation, conservation of resources theory; social exchange theory

## 1 Introduction

Dans un environnement économique mondialisé, caractérisé par une instabilité croissante, des changements technologiques rapides et des crises imprévues telles que la pandémie de COVID-19, la capacité des organisations à survivre et à prospérer est mise à rude épreuve. La résilience organisationnelle, définie comme la capacité d'une organisation à anticiper, à se préparer, à répondre et à s'adapter aux changements incrémentiels et aux perturbations soudaines afin de survivre et de prospérer (Xiao & Cao, 2017) est devenue une compétence organisationnelle essentielle. Les organisations résilientes ne se contentent pas de résister aux chocs ; elles les utilisent comme des opportunités d'apprentissage et de transformation, leur permettant de maintenir un avantage concurrentiel durable. La littérature académique a souligné l'importance croissante de la résilience, avec une augmentation significative des publications sur le sujet, en particulier suite aux récentes crises mondiales (Shaya et al., 2023; Kim et al., 2024).

Pour comprendre comment les organisations peuvent développer cette capacité cruciale, le modèle des demandes et des ressources professionnelles (job-demands-resources) offre un cadre théorique robuste et largement validé (Schaufeli, 2017; Bakker & Demerouti, 2017). Initialement développé pour expliquer le bien-être des employés, le modèle JD-R postule que tout environnement de travail peut être caractérisé par deux catégories de facteurs : les demandes professionnelles et les ressources professionnelles. Les demandes professionnelles (ex : la charge de travail, la pression temporelle, les conflits de rôle) sont les aspects du travail qui exigent un effort physique et/ou psychologique soutenu et sont donc associés à certains coûts physiologiques et/ou psychologiques. À l'inverse, les ressources professionnelles (ex : l'autonomie, le soutien social, les opportunités de développement) sont les aspects du travail qui sont fonctionnels pour atteindre les objectifs professionnels, réduire les demandes professionnelles et leurs coûts associés, et stimuler la croissance, l'apprentissage et le développement personnels (Li et al., 2025).

Le modèle JD-R a été largement utilisé pour prédire des résultats importants tels que l'engagement au travail, l'épuisement professionnel et la performance (Wut et al., 2022). Cependant, une grande partie de la recherche s'est concentrée sur les effets directs et additifs des demandes et des ressources, souvent en examinant leurs impacts de manière isolée. Une lacune importante dans la littérature concerne l'exploration de l'équilibre entre les demandes et les ressources. L'idée que ni les demandes ni les ressources ne sont intrinsèquement acceptables, mais que c'est leur interaction et leur équilibre qui déterminent les résultats, reste

sous-théorisée et peu étudiée empiriquement. Un déséquilibre, qu'il s'agisse de demandes excessives non compensées par des ressources adéquates ou de ressources abondantes en l'absence de défis stimulants, peut être préjudiciable au fonctionnement optimal de l'individu et, par extension, de l'organisation. Cette étude propose de combler cette lacune en conceptualisant et en testant l'impact de l'équilibre entre les ressources et les défis sur la résilience organisationnelle.

De plus, alors que le modèle JD-R a été étendu pour inclure des ressources personnelles (ex : l'optimisme, l'auto-efficacité) qui peuvent influencer la manière dont les individus perçoivent et réagissent à leur environnement de travail, le rôle du bien-être des employés en tant que variable modératrice clé reste à explorer en profondeur. Le bien-être des employés, un état multidimensionnel englobant des aspects psychologiques, physiques et sociaux (Pradhan & Hati, 2022), peut agir comme une ressource psychologique dynamique qui non seulement protège contre les facteurs de stress liés au travail, mais amplifie également les effets positifs des ressources organisationnelles (Salahudin et al., 2025). Des employés en bonne santé et épanouis sont plus susceptibles de percevoir les défis comme des opportunités, de mobiliser efficacement les ressources disponibles et de contribuer de manière proactive à la capacité d'adaptation de l'organisation. Par conséquent, cette étude postule que le bien-être des employés joue un rôle modérateur crucial dans la relation entre l'équilibre ressources-défis et la résilience organisationnelle. Face à ces constats, les questions de recherche suivantes guident cette étude :

- **Dans quelle mesure l'équilibre entre les ressources professionnelles et les défis professionnels favorise-t-il la résilience organisationnelle ?**
- **Quel est le rôle modérateur du bien-être des employés dans la relation entre l'équilibre ressources-défis et la résilience organisationnelle ?**

Pour répondre à ces questions, cette étude développe et teste un modèle conceptuel intégré, ancré dans le modèle JD-R et complété par la théorie de la conservation des ressources et la théorie de l'échange social. En se concentrant sur l'équilibre et la modération, cette recherche vise à apporter une contribution significative à la littérature sur la résilience organisationnelle et le modèle JD-R. Sur le plan pratique, les résultats de cette étude fourniront aux gestionnaires et aux praticiens des ressources humaines des informations précieuses sur la manière de cultiver la résilience organisationnelle en gérant de manière proactive l'équilibre entre les défis et les ressources, et en investissant dans le bien-être de leurs employés. Cet article est structuré

comme suit. Nous commençons par une revue de la littérature sur le modèle JD-R, la résilience organisationnelle et le bien-être des employés, en intégrant les perspectives des théories COR et SET. Ensuite, nous développons nos hypothèses de recherche et présentons notre modèle conceptuel. La section suivante détaille la méthodologie employée pour tester les hypothèses. Nous présentons ensuite les résultats de nos analyses statistiques.

## **2. REVUE DE LITTERATURE ET CADRE THEORIQUE**

### **2.1. Le modèle job-demands-resources**

Le modèle des demandes et des ressources professionnelles est l'un des cadres théoriques les plus influents en psychologie de la santé au travail pour comprendre comment les caractéristiques de l'environnement de travail influencent le bien-être et la performance des employés (Bakker & Demerouti, 2017; Schaufeli, 2017). Proposé initialement par Demerouti et ses collaborateurs (2001), le modèle JD-R a évolué au fil du temps, passant d'un simple modèle expliquant le burnout à un cadre intégratif capable de prédire une large gamme de résultats organisationnels et individuels. La prémisse fondamentale du modèle est que chaque profession a ses propres facteurs de risque spécifiques associés au stress au travail. Indépendamment de la profession, ces facteurs peuvent être classés en deux catégories générales : les demandes professionnelles et les ressources professionnelles.

Les demandes professionnelles se réfèrent aux aspects physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels du travail qui requièrent un effort physique et/ou psychologique soutenu et sont donc associés à certains coûts physiologiques et/ou psychologiques (ex : l'épuisement). Les exemples incluent une charge de travail élevée, la pression temporelle, un environnement physique exigeant et des relations interpersonnelles difficiles (Li et al., 2025). Les ressources professionnelles se réfèrent aux aspects physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels du travail qui sont fonctionnels pour atteindre les objectifs professionnels, réduire les demandes professionnelles et les coûts physiologiques et psychologiques associés, et stimuler la croissance, l'apprentissage et le développement personnels. Les ressources peuvent être situées au niveau de l'organisation (ex : la sécurité de l'emploi, la clarté des rôles), des relations interpersonnelles (ex : le soutien du superviseur et des collègues), de l'organisation du travail (ex : l'autonomie, le feedback) et de la tâche elle-même (ex : la variété des compétences, l'identité de la tâche) (Schaufeli, 2017).

Le modèle JD-R postule deux processus psychologiques fondamentaux. Le premier est le processus d'épuisement de la santé, dans lequel des demandes professionnelles mal gérées ou

excessives épuisent les ressources mentales et physiques des employés, conduisant à l'épuisement et à des problèmes de santé. Le second est le processus motivationnel, dans lequel les ressources professionnelles favorisent l'engagement au travail, qui à son tour a un impact positif sur la performance. Les ressources professionnelles peuvent également jouer un rôle de tampon, atténuant l'impact des demandes professionnelles sur le stress et l'épuisement. Plus récemment, le modèle a été étendu pour inclure les ressources personnelles (ex : l'optimisme, la résilience, l'auto-efficacité), qui sont les croyances des individus sur leur capacité à contrôler et à influencer leur environnement avec succès (Wut et al., 2022). Ces ressources personnelles peuvent également modérer la relation entre les demandes, les ressources et les résultats. La dernière évolution du modèle, le JD-R 3.0, intègre de nouvelles demandes et ressources liées à la digitalisation du travail, telles que la connectivité après les heures de travail, et met davantage l'accent sur l'importance de l'équilibre entre les demandes et les ressources pour maintenir le bien-être et la performance à long terme (Li et al., 2025).

## **2.2.La résilience organisationnelle**

La résilience organisationnelle est un concept multidimensionnel qui a gagné en importance face à l'incertitude et à la turbulence croissantes de l'environnement des affaires. Elle est généralement définie comme la capacité d'une organisation non seulement à faire face et à se remettre des adversités, mais aussi à s'adapter et à prospérer face au changement (Xiao & Cao, 2017). Contrairement à la simple robustesse, qui implique de résister au changement, la résilience implique une capacité dynamique d'adaptation et de transformation. Les organisations résilientes sont capables d'absorber les chocs, de se reconfigurer et d'apprendre des perturbations pour en sortir plus fortes.

La littérature a identifié plusieurs dimensions et déterminants de la résilience organisationnelle. Par exemple, Xiao & Cao, (2017) proposent un modèle théorique qui distingue la capacité à résister aux urgences, à se remettre des perturbations et à restaurer l'état original, voire à développer de nouvelles compétences. D'autres chercheurs ont mis en évidence des facteurs clés tels que la conscience de la situation, la gestion des vulnérabilités et la capacité d'adaptation (Barasa et al., 2018) Les études menées pendant la pandémie de Covid-19 ont souligné le rôle crucial du leadership, de la flexibilité opérationnelle et des réponses individuelles des employés dans la construction de la résilience organisationnelle (Shaya et al., 2023; Kim et al., 2024).

La mesure de la résilience organisationnelle reste un défi, mais plusieurs échelles ont été développées et validées. Ces échelles évaluent généralement des capacités telles que

l'anticipation, la préparation, la réactivité et l'apprentissage organisationnel. Par exemple, l'échelle de résilience organisationnelle (organizational resilience scale) évalue la capacité d'une organisation à gérer les crises et à s'adapter aux changements (Chen et al., 2021).

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

Le bien-être des employés est un concept holistique qui va au-delà de la simple absence de maladie. Il englobe des dimensions physiques, psychologiques et sociales et se réfère à la qualité globale de l'expérience d'un employé au travail. Dans le cadre du modèle JD-R, le bien-être est souvent conceptualisé comme une ressource personnelle clé qui peut influencer la manière dont les employés perçoivent et réagissent à leur environnement de travail. Des niveaux élevés de bien-être peuvent renforcer la capacité des employés à faire face aux demandes, à utiliser efficacement les ressources et à s'engager dans leur travail.

Des recherches récentes ont commencé à explorer le rôle du bien-être non seulement comme un résultat, mais aussi comme un modérateur dans les modèles de stress au travail. A titre d'exemple, Salahudin et ses collaborateurs (2025) ont montré que le bien-être des employés modère la relation entre les facteurs liés au travail (demandes, culture organisationnelle) et l'intention de quitter l'entreprise. Un bien-être élevé agit comme un tampon, protégeant les employés des effets négatifs des demandes élevées et renforçant les effets positifs des facteurs organisationnels favorables. Cette perspective est cohérente avec la théorie de la conservation des ressources, qui suggère que les individus avec des réservoirs de ressources plus importants (y compris le bien-être) sont mieux équipés pour faire face aux menaces et aux pertes de ressources.

### **2.4.Théories complémentaires**

La théorie de la conservation des ressources, développée par Hobfoll, (2011), postule que les individus sont motivés à obtenir, à conserver et à protéger leurs ressources (ex : objets, conditions, énergies, caractéristiques personnelles). Le stress survient lorsque les ressources sont menacées, perdues ou lorsque les individus ne parviennent pas à obtenir des ressources suffisantes après un investissement significatif. Dans notre modèle, le bien-être des employés peut être considéré comme une ressource personnelle précieuse. Un niveau élevé de bien-être constitue un réservoir de ressources qui rend les employés moins vulnérables à l'épuisement face aux demandes professionnelles et plus aptes à capitaliser sur les ressources professionnelles pour construire la résilience.

La théorie de l'échange social selon Cropanzano et ses collaborateurs (2017) suggère que les relations sociales sont basées sur un échange de récompenses et de coûts. Les employés qui perçoivent que leur organisation investit dans leur bien-être (une récompense) sont plus susceptibles de rendre la pareille par des attitudes et des comportements positifs, tels qu'un engagement accru, une plus grande loyauté et une volonté de contribuer à la résilience de l'organisation. Cette théorie aide à expliquer pourquoi le bien-être des employés, en tant que manifestation du soutien organisationnel, peut renforcer la relation positive entre les ressources professionnelles et la résilience organisationnelle.

### **2.5.L'équilibre ressources-défis**

La notion d'équilibre entre les demandes et les ressources est au cœur de notre modèle. Nous soutenons qu'un niveau optimal de résilience est atteint non pas en minimisant les demandes ou en maximisant les ressources, mais en trouvant un équilibre dynamique entre les deux. Des demandes trop faibles peuvent conduire à l'ennui et au désengagement, tandis que des demandes trop élevées sans ressources correspondantes conduisent à l'épuisement. Un environnement de travail optimal est celui qui offre des défis stimulants (des demandes élevées mais gérables) ainsi que des ressources adéquates pour y faire face. Cet équilibre favorise l'apprentissage, la croissance et l'engagement, qui sont des ingrédients essentiels de la résilience.

### **3. DEVELOPPEMENT DES HYPOTHESES**

Conformément à la théorie de la conservation des ressources, nous prévoyons que le bien-être agira comme un tampon, protégeant les employés des effets négatifs des défis élevés et leur permettant de maintenir leur contribution à la résilience. Alors, sur la base de la revue de littérature et du cadre théorique présentés ci-dessus, nous formulons les hypothèses suivantes :

Nous postulons qu'un environnement de travail caractérisé par un équilibre entre des défis stimulants et des ressources adéquates favorise un état d'engagement et d'apprentissage qui, à son tour, renforce la capacité de l'organisation à s'adapter et à prospérer. Alors la première hypothèse est comme suit : **H1 - L'équilibre entre les ressources professionnelles et les défis professionnels est positivement associé à la résilience organisationnelle.**

Nous émettons l'hypothèse que l'effet positif de l'équilibre ressources-défis sur la résilience organisationnelle sera plus fort lorsque le niveau de bien-être des employés est élevé. Des employés épanouis sont plus susceptibles de percevoir les défis comme des opportunités, de

mobiliser les ressources de manière proactive et de contribuer à la capacité d'adaptation de l'organisation. Alors la deuxième hypothèse est comme suit : **H2 - Le bien-être des employés modère positivement la relation entre l'équilibre ressources-défis et la résilience organisationnelle.**

Conformément à la théorie de l'échange social, nous nous attendons à ce que les employés ayant un niveau de bien-être élevé soient plus enclins à 'rembourser' l'organisation en utilisant les ressources fournies pour renforcer la résilience. Alors la troisième et quatrième hypothèse est comme suit : **H3 - Le bien-être des employés modère la relation entre les ressources professionnelles et la résilience organisationnelle, de telle sorte que la relation est plus forte lorsque le bien-être est élevé. H4 - Le bien-être des employés modère la relation entre**

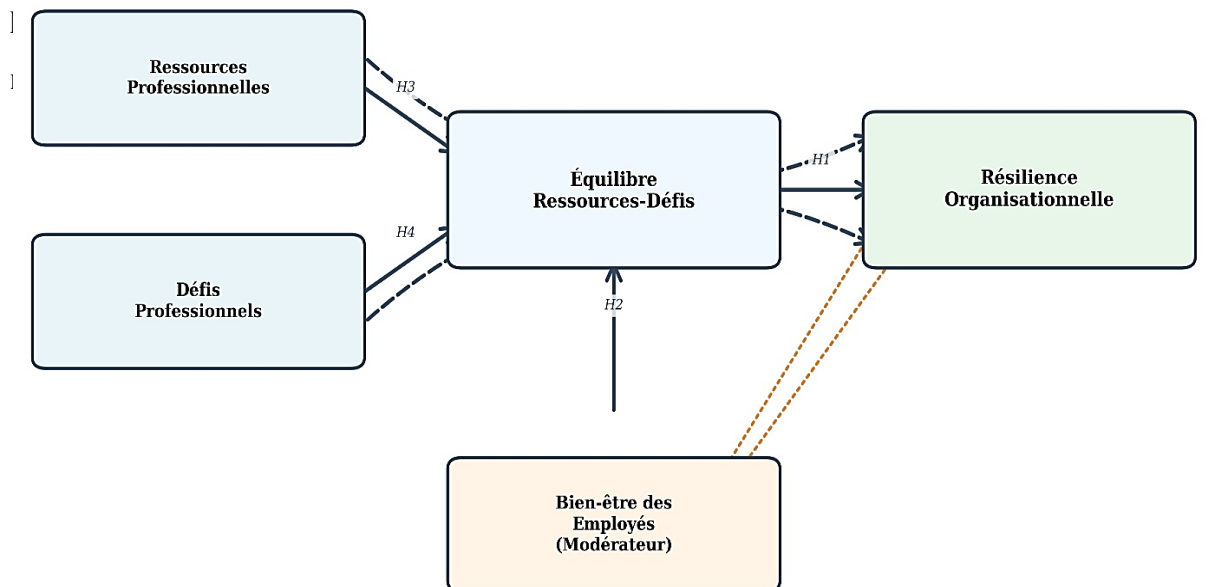


Figure 01. Modèle conceptuel de l'équilibre ressource-défis et la résilience organisationnelle par le biais du rôle modérateur du bien-être des employés

## 4. METHODOLOGIE

### 4.1.L'équilibre ressources-défis

Pour tester nos hypothèses et le modèle conceptuel proposé, nous avons adopté une approche quantitative basée sur un design de recherche transversal. Cette approche est appropriée pour examiner les relations entre les variables à un moment donné et est largement utilisée dans les études organisationnelles pour tester des modèles théoriques (Spector, 2019). Une enquête par questionnaire a été utilisée pour collecter des données auprès d'un échantillon d'employés et de gestionnaires de diverses organisations. Le design transversal nous permet de recueillir des données sur les perceptions des demandes et des ressources professionnelles, du bien-être des

employés et de la résilience organisationnelle de manière efficace. Bien que ce design ne permette pas d'établir des inférences causales définitives, il constitue une première étape essentielle pour valider les relations postulées dans notre modèle avant d'entreprendre des recherches longitudinales plus complexes et coûteuses.

#### **4.2.Échantillon et procédure de collecte de données**

La population cible de cette étude était constituée d'employés travaillant dans des organisations de divers secteurs au Maroc. Pour obtenir un échantillon diversifié, nous avons utilisé une méthode d'échantillonnage non probabiliste, en combinant un échantillonnage par convenance et un échantillonnage en boule de neige. Les participants ont été recrutés via des réseaux professionnels, des associations d'anciens élèves et des contacts directs avec des entreprises. La participation à l'étude était volontaire et anonyme.

Un questionnaire en ligne a été créé à l'aide de la plateforme qualtrics et les réseaux sociaux, ou le lien vers l'enquête a été diffusé par courrier électronique et sur les réseaux sociaux. Les participants ont été informés de l'objectif de la recherche, de la nature volontaire de leur participation et de la confidentialité de leurs réponses. Le consentement éclairé a été obtenu au début du questionnaire. La collecte de données s'est déroulée sur une période de trois mois, de mai à septembre 2025. Au total, 500 questionnaires ont été distribués, et 350 réponses complètes ont été reçues, ce qui représente un taux de réponse de 70%. Après suppression des réponses incomplètes et des valeurs aberrantes, l'échantillon final comprenait 320 participants.

#### **4.3.Mesures et instruments**

Toutes les échelles de mesure utilisées dans cette étude ont été adaptées de la littérature existante et ont démontré de bonnes propriétés psychométriques dans des recherches antérieures. Les échelles ont été traduites en français en utilisant une procédure de traduction et de rétro-traduction pour garantir l'équivalence sémantique (Brislin, 1970). Les participants ont répondu à toutes les questions sur une échelle de Likert en 5 points, allant de 1 (fortement en désaccord) à 5 (fortement d'accord).

- Demandes professionnelles ou les demandes professionnelles ont été mesurées à l'aide de sous-échelles du job content questionnaire (Karasek, 1985), en se concentrant sur la charge de travail (5 items, par exemple, Mon travail exige que je travaille très vite) et la pression temporelle (3 items, par exemple, Je suis souvent pressé(e) par le temps dans mon travail).

- Ressources professionnelles ou les ressources professionnelles ont été évaluées à l'aide de plusieurs échelles validées. L'autonomie a été mesurée avec 6 items de la version révisée du Job Diagnostic Survey (Hackman & Oldham, 1975) (par exemple, Mon travail me permet de prendre beaucoup de décisions par moi-même). Le soutien social du superviseur et des collègues a été mesuré avec 8 items de l'échelle de soutien social au travail (Caplan et al., 1975) (par exemple, Mon superviseur est prêt à m'écouter lorsque j'ai des problèmes liés au travail).
- Bien-être des employés ou le bien-être des employés a été mesuré à l'aide de l'échelle de bien-être psychologique au travail (Psychological Well-being at Work Scale) (Pradhan & Hati, 2022), qui comprend 18 items évaluant des dimensions telles que l'épanouissement, la satisfaction et l'engagement (par exemple, Je me sens plein(e) d'énergie dans mon travail). Pour les besoins de notre analyse, nous avons utilisé le score global de bien-être.
- Résilience organisationnelle ou la résilience organisationnelle a été mesurée à l'aide de l'échelle développée par Chen et ses collaborateurs (2021). Cette échelle de 12 items évalue la perception des employés sur la capacité de leur organisation à anticiper, à s'adapter et à se remettre des crises (par exemple, Mon organisation est capable de s'adapter rapidement aux changements de l'environnement).
- Variables de contrôle pour tenir compte des facteurs démographiques qui pourraient influencer les variables de l'étude, nous avons inclus l'âge, le genre, le niveau d'éducation, l'ancienneté dans l'organisation et le secteur d'activité comme variables de contrôle.

#### **4.4. Analyse des données**

Les données collectées ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS version 28 et de SmartPLS 4.0. La stratégie d'analyse des données s'est déroulée en plusieurs étapes. En premier lieu, des analyses descriptives ont été menées pour décrire les caractéristiques de l'échantillon. La normalité des données a été vérifiée à l'aide des tests de Kolmogorov-Smirnov et des indices d'asymétrie et d'aplatissement (skewness et kurtosis).

Ainsi, la validité et la fiabilité des échelles de mesure ont été évaluées. La fiabilité a été examinée à l'aide de l'alpha de Cronbach et de la fiabilité composite. Des valeurs supérieures à 0,70 sont considérées comme acceptables (Hair et al., 2017). La validité convergente a été évaluée en examinant les saturations factorielles (loadings) et la variance moyenne extraite. Des saturations supérieures à 0,70 et une AVE supérieure à 0,50 sont recommandées. La validité

discriminante a été vérifiée à l'aide du critère de Fornell-Larcker et du ratio hétérotrait-monotrait (Henseler et al., 2022).

Pour tester les hypothèses, nous avons utilisé la modélisation par équations structurelles par la méthode des moindres carrés partiels. Cette méthode est particulièrement adaptée à notre étude car elle est efficace pour tester des modèles complexes avec des effets de modération et ne requiert pas de distribution normale des données (Hair et al., 2019). Le modèle structurel a été évalué en examinant les coefficients de chemin (CR), les valeurs de t (obtenues par bootstrapping avec 5000 rééchantillonnages) et les coefficients de détermination ( $R^2$ ). Pour tester les effets de modération (H2, H3, H4), nous avons utilisé l'approche du produit des indicateurs (Hair et al., 2019; Henseler et al., 2022).

## 5. RESULTATS

### 5.1. Analyses descriptives

L'échantillon final de l'étude est composé de 320 employés. Les caractéristiques démographiques de l'échantillon sont présentées dans la table 01. L'échantillon est relativement équilibré en termes de genre, avec 54,1% de femmes et 45,9% d'hommes. L'âge moyen des participants est de 38,7 ans avec un écart-type = 9,2. La majorité des répondants possède un niveau d'éducation élevé, 65% détenant un diplôme de niveau Master ou supérieur. L'ancienneté moyenne dans l'organisation est de 7,4 ans avec un écart-type = 5,6. Les participants proviennent de divers secteurs d'activité, le secteur privé étant le plus représenté (68,8%).

Caractéristique	Catégorie	Fréquence	Pourcentage
<b>Genre</b>	Femme	173	54,1%
	Homme	147	45,9%
<b>Âge (Moyenne, ET)</b>		38,7	(9,2)
<b>Niveau d'éducation</b>	Licence	112	35,0%
	Master	185	57,8%
	Doctorat	23	7,2%
<b>Ancienneté (Moyenne, ET)</b>	F&H	7,4	(5,6)
<b>Secteur d'activité</b>	Privé	220	68,8%
	Public	75	23,4%
	À but non lucratif	25	7,8%

Tableau 01. Caractéristiques démographiques de l'échantillon

## 5.2.Évaluation du modèle de mesure

Avant de tester le modèle structurel, nous avons évalué la fiabilité et la validité du modèle de mesure. Comme le montre la table 02, toutes les échelles présentent une bonne fiabilité. Les valeurs de l'alpha de Cronbach et de la fiabilité composite sont toutes supérieures au seuil recommandé de 0,70. La validité convergente a été confirmée, avec des saturations factorielles de tous les items supérieures à 0,70 et une variance moyenne extraite pour chaque construit supérieure à 0,50. La validité discriminante a été établie en utilisant le critère de Fornell-Larcker (la racine carrée de l'AVE pour chaque construit était supérieure à ses corrélations avec les autres construits) et le critère HTMT (tous les ratios étaient inférieurs à 0,85).

Construit	Nombre d'items	Alpha de Cronbach	Fiabilité Composite	AVE
<b>Demandes professionnelles</b>	8	0,88	0,91	0,63
<b>Ressources professionnelles</b>	14	0,92	0,94	0,58
<b>Bien-être des employés</b>	18	0,95	0,96	0,66
<b>Résilience organisationnelle</b>	12	0,91	0,93	0,60

Tableau 02. Fiabilité et validité convergente des construits

## 5.3.Analyses de corrélation

La table 03 présente les moyennes, les écarts-types et les corrélations de Pearson pour les principales variables de l'étude. Les résultats montrent que les ressources professionnelles sont positivement corrélées avec le bien-être des employés ( $r = 0,45$ ,  $p < 0,03$ ) et la résilience organisationnelle ( $r = 0,52$ ,  $p < 0,07$ ). Les demandes professionnelles sont négativement corrélées avec le bien-être ( $r = -0,38$ ,  $p < 0,02$ ) et la résilience organisationnelle ( $r = -0,29$ ,  $p < 0,02$ ). Le bien-être des employés est également fortement et positivement corrélé avec la résilience organisationnelle ( $r = 0,61$ ,  $p < 0,08$ ). Ces corrélations initiales sont cohérentes avec nos hypothèses.

Variable	Moyenne	ET	1	2	3	4
<b>1. Demandes professionnelles</b>	3,45	0,82	1			
<b>2. Ressources professionnelles</b>	3,68	0,75	-0,15	1		
<b>3. Bien-être des employés</b>	3,81	0,89	-0,38	0,45	1	
<b>4. Résilience organisationnelle</b>	3,75	0,81	-0,29	0,52	0,61	1

**$p < 0,05$  &  $< 0,01$**

Tableau 03. Moyennes, écarts-types et corrélations

#### 5.4. Test des hypothèses

Le modèle structurel a été testé à l'aide de PLS-SEM. Les résultats sont présentés dans la table 04. Pour créer la variable 'équilibre ressources-défis', nous avons utilisé l'approche de l'interaction, en créant un terme produit entre les variables centrées des ressources et des demandes. Alors que, la première hypothèse postulait que l'équilibre entre les ressources et les défis est positivement associé à la résilience organisationnelle. Les résultats confirment cette hypothèse (CR = 0,28, t = 4,12, p < 0,001). Cela suggère qu'un niveau élevé de ressources combiné à un niveau élevé de défis (un environnement de travail actif) est positivement lié à la résilience organisationnelle.

Tandis que le reste des hypothèses 2, 3 et 4 concernaient le rôle modérateur du bien-être des employés. Pour tester ces hypothèses, nous avons créé des termes d'interaction entre le bien-être et les autres prédicteurs. La deuxième hypothèse, qui prédisait que le bien-être modère la relation entre l'équilibre ressources-défis et la résilience, est soutenue (CR = 0,15, t = 2,58, p < 0,01). L'analyse montre que la relation positive entre l'équilibre et la résilience est significativement plus forte pour les employés ayant un niveau de bien-être élevé. La troisième hypothèse suggérait que le bien-être modère la relation entre les ressources professionnelles et la résilience. Cette hypothèse est également confirmée (CR = 0,19, t = 3,11, p < 0,01). La relation positive entre les ressources et la résilience est plus prononcée lorsque le bien-être est élevé. Aussi, la quatrième hypothèse, qui postulait que le bien-être atténue la relation négative entre les défis professionnels et la résilience, est soutenue ('CR = 0,12, t = 2,05, p < 0,05). Pour les employés ayant un bien-être élevé, l'impact négatif des défis sur la résilience est plus faible que pour ceux ayant un bien-être faible.

Le modèle global explique une part substantielle de la variance de la résilience organisationnelle ( $r^2 = 0,48$ ), ce qui indique une bonne adéquation du modèle. Les variables de contrôle (âge, genre, ancienneté) n'ont montré aucun effet significatif sur la résilience organisationnelle.

Hypothèse	Chemin	CR	Sd erreur	t-value	p-value	Décision
H1	Équilibre - Résilience	0,28	0,068	4,12	0,01	validée
H2	Équilibre - Bien-être - Résilience	0,15	0,058	2,58	0,05	validée
H3	Ressources - Bien-être - Résilience	0,19	0,061	3,11	0,02	validée
H4	Défis - Bien-être - Résilience	0,12	0,058	2,05	0,04	validée

Tableau 04. Résultats du test des hypothèses

## 6. DISCUSSION

### 6.1.Synthèse et interprétation des résultats

L'objectif de cette étude était d'examiner comment l'équilibre entre les ressources et les défis professionnels favorise la résilience organisationnelle, et d'explorer le rôle modérateur du bien-être des employés dans cette relation. Nos résultats fournissent un soutien empirique solide à notre modèle conceptuel, offrant plusieurs contributions importantes à la littérature sur la psychologie de la santé au travail et la gestion stratégique. Notre étude confirme que l'équilibre entre les ressources et les défis est un prédicteur significatif de la résilience organisationnelle (H1). Ce résultat va au-delà de la vision traditionnelle du modèle JD-R, qui examine souvent les effets additifs des demandes et des ressources. En montrant que c'est l'interaction, ou l'équilibre, entre ces deux facteurs qui est crucial, nous soulignons l'importance de créer des environnements de travail actifs où des défis stimulants sont associés à des ressources adéquates. Un tel environnement favorise non seulement l'engagement et la motivation, comme le suggère le processus motivationnel du modèle JD-R (Schaufeli, 2017), mais il cultive également une capacité collective d'adaptation et de proactivité, qui est l'essence même de la résilience organisationnelle (Xiao & Cao, 2017). Les organisations qui parviennent à cet équilibre sont mieux à même de naviguer dans la complexité et l'incertitude, car leurs employés sont à la fois mis au défi de se développer et soutenus dans leurs efforts.

Et c'est peut-être la contribution la plus importante de notre étude, nous avons démontré le rôle modérateur central du bien-être des employés (H2, H3, H4). Nos résultats indiquent que le bien-être n'est pas simplement un résultat souhaitable du processus de travail, mais une ressource psychologique fondamentale qui amplifie les processus positifs et atténue les processus négatifs. L'effet de l'équilibre ressources-défis sur la résilience est significativement plus fort pour les employés ayant un niveau de bien-être élevé. Cela suggère que même un environnement de travail bien conçu (avec un bon équilibre) ne déploiera pas tout son potentiel de renforcement de la résilience si les employés ne sont pas dans un état de bien-être optimal. Ce résultat est cohérent avec la théorie de la conservation des ressources (COR) (Hobfoll, 2011), qui postule que les individus disposant de plus grandes réserves de ressources (le bien-être étant une ressource personnelle clé) sont mieux placés pour investir dans des gains futurs (comme la contribution à la résilience organisationnelle).

Plus spécifiquement, le bien-être renforce la relation positive entre les ressources professionnelles et la résilience (H3), ce qui s'aligne sur la théorie de l'échange social (SET)

(Cropanzano et al., 2017) Les employés qui se sentent bien et perçoivent que leur organisation se soucie de leur bien-être sont plus enclins à un échange social positif, en utilisant les ressources mises à leur disposition pour aller au-delà de leurs tâches prescrites et contribuer à la capacité d'adaptation de l'organisation. De plus, le bien-être atténue l'impact négatif des défis sur la résilience (H4), agissant comme un tampon protecteur. Cela confirme le rôle du bien-être dans la prévention de l'épuisement des ressources face à des demandes élevées, permettant aux employés de percevoir les défis comme des opportunités de croissance plutôt que comme des menaces écrasantes.

## **6.2. Implications théoriques**

Cette étude apporte plusieurs contributions théoriques, elle enrichit le modèle JD-R en mettant en évidence l'importance de l'équilibre et de l'interaction entre les demandes et les ressources, plutôt que de se concentrer uniquement sur leurs effets principaux. Nous encourageons les futurs chercheurs à adopter une perspective plus configurationnelle du modèle JD-R. Nous positionnons le bien-être des employés comme un modérateur central et une ressource psychologique dynamique, et non plus seulement comme une variable de résultat. Cela ouvre de nouvelles voies pour l'intégration des ressources personnelles dans le modèle JD-R et pour l'étude des boucles de rétroaction positives où le bien-être et les ressources se renforcent mutuellement. En reliant le modèle JD-R, qui se concentre traditionnellement sur des résultats au niveau individuel, à la résilience organisationnelle, un concept au niveau de l'entreprise, notre étude contribue à combler le fossé micro-macro en psychologie organisationnelle. Nous montrons comment les processus psychologiques au niveau individuel s'agrègent pour influencer les capacités au niveau de l'organisation. Toutefois, en intégrant les perspectives des théories COR et SET, nous offrons une explication plus riche des mécanismes sous-jacents par lesquels le bien-être des employés exerce son influence modératrice.

## **6.3. Implications pratiques**

Nos résultats ont des implications pratiques significatives pour les gestionnaires et les professionnels des ressources humaines. En premier lieu, gérer l'équilibre, pas seulement les extrêmes, plutôt que de chercher à minimiser les demandes ou à maximiser les ressources de manière isolée, les organisations devraient s'efforcer de créer un équilibre sain. Cela implique de concevoir des emplois qui sont à la fois stimulants et soutenant. Les gestionnaires devraient s'assurer que lorsque les défis augmentent, les ressources (autonomie, soutien, feedback) augmentent proportionnellement. Aussi d'investir dans le bien-être comme stratégie de

résilience, ou le bien-être des employés ne doit pas être considéré comme une simple ‘avantage social’ ou une dépense, mais comme un investissement stratégique dans la résilience de l’organisation.

Les programmes de bien-être (gestion du stress, soutien psychologique, promotion de la santé physique) peuvent générer un retour sur investissement significatif en renforçant la capacité de l’organisation à faire face aux crises. Et d’adopter une approche holistique et préventive via les interventions devraient être systémiques et intégrées dans la culture de l’organisation. Il ne s’agit pas seulement de proposer des solutions ponctuelles, mais de créer un environnement de travail qui favorise intrinsèquement le bien-être. Cela inclut la promotion d’un leadership de soutien, la garantie d’une charge de travail gérable et la création d’une culture de sécurité psychologique. Enfin personnaliser les interventions en reconnaissant que les besoins en ressources et la perception des défis peuvent varier d’un employé à l’autre, les organisations pourraient bénéficier d’approches plus personnalisées. Des dialogues réguliers entre les gestionnaires et les employés sur l’équilibre travail-vie personnelle et les besoins en ressources peuvent être plus efficaces que des politiques uniformes.

#### **6.4.Limites et pistes de recherche futures**

Notre étude comporte plusieurs limites qui ouvrent des pistes pour de futures recherches, notre design transversal ne nous permet pas d’établir de relations de cause à effet. Des études longitudinales sont nécessaires pour examiner comment l’équilibre ressources-défis et le bien-être évoluent dans le temps et influencent la résilience de manière dynamique. Nos données sont basées sur des mesures auto-rapportées, ce qui peut introduire un biais de méthode commune. Les recherches futures pourraient combiner des données auto-rapportées avec des mesures objectives de la performance et de la résilience organisationnelle (ex : des indicateurs financiers, des données sur l’absentéisme). Notre échantillon, bien que diversifié, a été recruté par une méthode non probabiliste, ce qui limite la généralisabilité de nos résultats. Des études futures devraient chercher à répliquer nos résultats dans des échantillons plus larges et plus représentatifs, ainsi que dans des contextes culturels et sectoriels spécifiques.

Pour l’avenir, nous suggérons plusieurs voies de recherche prometteuses. L’exploration des mécanismes médiateurs (ex : l’engagement au travail, l’apprentissage, l’innovation) qui expliquent comment l’équilibre ressources-défis se traduit en résilience organisationnelle serait une étape suivante logique. De plus, l’adoption d’une approche multi-niveaux pour examiner comment les facteurs au niveau de l’équipe et de l’organisation interagissent avec les processus

individuels pourrait offrir une compréhension plus complète. En dernier lieu, l'étude des 'spirales de gain' où le bien-être, les ressources et la résilience se renforcent mutuellement dans le temps représente une frontière de recherche passionnante.

## **7. CONCLUSION**

Cette étude démontre que la résilience organisationnelle n'est pas simplement le fruit du hasard ou de la chance, mais une capacité qui peut être cultivée de manière stratégique. En trouvant le juste équilibre entre les défis qui stimulent la croissance et les ressources qui la soutiennent, et en plaçant le bien-être de leurs employés au cœur de leur stratégie, les organisations peuvent non seulement survivre dans un monde incertain, mais aussi y prospérer. Notre recherche met en lumière le rôle synergique de l'environnement de travail et du bien-être individuel dans la construction d'organisations plus fortes, plus agiles et plus humaines. L'investissement dans le capital humain, et plus particulièrement dans son bien-être, apparaît comme le levier le plus puissant pour naviguer avec succès dans les turbulences du 21<sup>e</sup> siècle.

## Références

1. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
2. Barasa, E., Mbau, R., & Gilson, L. (2018). What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience. *International journal of health policy and management*, 7(6), 491–503.
3. Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216.
4. Caplan, R. D., Cobb, S., French, J. R. P., Jr., Van Harrison, R., & Pinneau, S. R., Jr. (1975). Job demands and worker health: Main effects and occupational differences. U.S. Department of Health, Education, and Welfare, Public Health Service, Center for Disease Control, National Institute for Occupational Safety and Health.
5. Chen, R., Xie, Y., & Liu, Y. (2021). Defining, Conceptualizing, and Measuring Organizational Resilience: A Multiple Case Study. *Sustainability*, 13(5), 2517.
6. Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516.
7. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
8. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.
9. Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
10. Hair, J. F., Jr., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
11. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.

12. Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resources theory: Its implication for stress, health, and resilience. In S. Folkman (Ed.), *The Oxford handbook of stress, health, and coping* (pp. 127–147). Oxford University Press.
13. Karasek, R. A. (1985). *Job Content Questionnaire and user's guide*. University of Massachusetts Lowell.
14. Kim, J., Lee, H. W., & Chung, G. H. (2024). Organizational resilience: leadership, operational and individual responses to the COVID-19 pandemic. *Journal of Organizational Change Management*.
15. Li, Y., Chen, C., & Yuan, Y. (2025). Evolving the job demands-resources framework to JD-R 3.0: The impact of after-hours connectivity and organizational support on employee psychological distress. *Acta Psychologica*, 253, 104710.
16. Pradhan, R. K., & Hati, L. (2022). The measurement of employee well-being: development and validation of a scale. *Global Business Review*, 23(5), 1169-1184.
17. Salahudin, S. N., Ismail, F., Al-Qershi, N., Mohd Kassim, M. A., & Nasuredin, J. (2025). Exploring the impact of employee well-being as a moderator in the relationship between work-related factors and turnover intentions in Malaysian small and medium enterprises: A partial least squares analysis. *Social Sciences & Humanities Open*, 12, 101960.
18. Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120-132.
19. Shaya, N., Abukhait, R., Madani, R., & Khattak, M. N. (2023). Organizational resilience of higher education institutions: An empirical study during COVID-19 pandemic. *Higher Education Policy*, 36, 88-107.
20. Spector, P. E. (2019). Do not cross me: Optimizing the use of cross-sectional designs. *Journal of Business and Psychology*, 34(2), 125-137.
21. Wut, T. M., Lee, S. W., & Xu, J. (2022). Role of Organizational Resilience and Psychological Resilience in the Workplace—Internal Stakeholder Perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(18), 11799.
22. Xiao, L., & Cao, H. (2017). Organizational Resilience: The Theoretical Model and Research Implication. *ITM Web of Conferences*, 12, 04021.