

ARTICLE DE RECHERCHE

**LA RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE DU SYSTÈME DE
SANTÉ MAROCAIN AU POST CRISE**

BOUDAD Dounia¹ ERRACHIDI Morad² ERRACHIDI Abdessamad³

¹ Doctorante chercheuse, LEREMA, FSJES Agadir, UIZ Maroc.

Email : dounia.boudad@edu.uiz.ac.ma

² Doctorant chercheur, LEREMA, FSJES Agadir, UIZ Maroc

Email : morad.errachidi@edu.uiz.ac.ma

³ Docteur, LEREMA, FSJES Agadir, UIZ Maroc

Email: Abd.errachidi@uiz.ac.ma

HNSJ, 2023, 4(6); <https://doi.org/10.53796/hnsj4611>

Publié le 01/06/2023

Accepté le 20/05/2023

Résumé

L'objectif de ce travail est d'identifier les facteurs qui contribuent à la résilience organisationnelle de système de santé au Maroc, ainsi que de proposer des mesures et des stratégies pour améliorer cette résilience. Les résultats de notre étude présentent des orientations utiles afin de renforcer la résilience organisationnelle de système de santé Marocain dans des futures crises, tels que la préparation préalable de crise, la veille informationnelle, la veille environnementale, la communication, la coordination entre les personnels soignants et les professionnels de santé, la culture de la vigilance ... A cet égard, nous avons adopté une approche exploratoire dans notre recherche, en vue de développer nos observations de terrain ultérieurement.

Mots Clés: Résilience, crise, système de santé, post crise, résilience organisationnelle.

RESEARCH ARTICLE**THE ORGANIZATIONAL RESILIENCE OF THE MOROCCAN HEALTH SYSTEM IN THE POST-CRISIS**HNSJ, 2023, 4(6); <https://doi.org/10.53796/hnsj4611>**Published at 01/06/2023****Accepted at 20/05/2023****Abstract**

The objective of this work is to identify the factors that contribute to the organizational resilience of the health system in Morocco, as well as to propose measures and strategies to improve this resilience. The results of our study present useful guidelines to strengthen the organizational resilience of the Moroccan health system in future crises, such as pre-crisis preparation, information monitoring, environmental monitoring, communication, coordination between healthcare personnel. And health professionals, the culture of vigilance... In this respect, we have adopted an exploratory approach in our research, with a view to developing our field observations later.

Key Words: Resilience, crisis, health system, post-crisis, organizational resilience.

1. INTRODUCTION

A l'ère de la crise sanitaire COVID-19, la résilience organisationnelle est devenue une question critique pour les systèmes de santé afin de garantir une réponse efficace face à la pandémie et de préparer les systèmes de santé à faire face à d'éventuelles futures crises sanitaires.

La résilience organisationnelle de système de santé est un sujet crucial pour le Maroc, en particulier après la pandémie de COVID-19 qui a mis en évidence les vulnérabilités du système de santé. En d'autres manières, La crise sanitaire déclenchée par cette pandémie a mis en évidence l'importance de la résilience organisationnelle des systèmes de santé. Les pays qui ont réussi à gérer la crise de manière efficace ont mis en place des stratégies qui ont renforcé la résilience de leur système de santé.

Outre, le système de santé marocain a été confronté à des défis majeurs pendant la pandémie, notamment des pénuries d'équipements de protection individuelle, une capacité de test limitée, une surcharge des hôpitaux et une pénurie de personnel de santé. Ces défis ont mis en évidence la nécessité pour le système de santé marocain d'être résilient et capable de s'adapter rapidement aux crises.

La résilience organisationnelle de système de santé au Maroc au Post Crise fait référence à la capacité du système de santé marocain à absorber, à s'adapter et à se rétablir des perturbations causées par des crises telles que des épidémies, des catastrophes naturelles ou des conflits.

Pour améliorer cette résilience, il est important de renforcer les capacités du système de santé marocain en matière de prévention, de préparation et de réponse aux crises.

Il est à noter que beaucoup des efforts ont été déployés pour renforcer la résilience organisationnelle de système de santé au Maroc. A titre d'exemple, le Plan d'Urgence Sanitaire 2020-2021, qui a été mis en place pour répondre à la pandémie de COVID-19, dans la mesure où, il a mis l'accent sur la mobilisation de ressources humaines et financières, la formation et l'équipement du personnel de santé, ainsi que sur la coordination et la communication intersectorielles. Cependant, il reste encore des défis à relever pour renforcer la résilience organisationnelle du système de santé marocain. Notre sujet de recherche trouve parfaitement sa place dans ce contexte.

Notre objectif est de contribuer au renforcement de système de santé public au Maroc ; D'après l'élaboration d'une grille des facteurs qui contribuent à la résilience organisationnelle de système de santé au Maroc, ainsi que de proposer des mesures et des stratégies pour améliorer cette résilience. D'après cela on s'interroge sur la problématique identifiée. Donc la question qui se pose :

Comment peut-on renforcer la résilience organisationnelle du système de santé Marocain pour faire face à de futures crises ?

D'autres manières, il reste à savoir les facteurs qui ont contribué à la résilience organisationnelle du système de santé Marocain pour faire face à de futures crises.

2. APERCU THEORIQUE SUR LA RESILIENCE ORGANISATIONNELLE ET LA CRISE

2.1. Notion de « Résilience organisationnelle » :

2.1.1. Définitions:

Tous d'abord, il apparait logique de savoir qu'est-ce qu'un système de santé ?

Les systèmes de santé peuvent être définis comme des ensembles complexes d'acteurs, de

ressources et d'organisations qui travaillent ensemble pour prévenir, diagnostiquer et traiter les maladies, ainsi que pour promouvoir la santé et le bien-être de la population (WHO, 2000). Ces systèmes comprennent des services de soins de santé primaires, des hôpitaux, des laboratoires, des centres de recherche, des organismes gouvernementaux, des organisations non gouvernementales et d'autres parties prenantes.

Une autre définition courante est celle proposée par le Centre de recherche pour le développement international (CRDI), qui décrit les systèmes de santé comme « l'ensemble des organisations, des institutions et des ressources dont la mission est d'améliorer la santé de la population »(CRDI, 2012).

Il est important de noter que les systèmes de santé varient considérablement selon les pays, les régions et les contextes socio-économiques, et qu'ils sont influencés par des facteurs tels que la disponibilité des ressources, les politiques de santé, la gouvernance, la culture et les valeurs sociales.

Or, la résilience est un concept complexe et multidimensionnel qui peut être défini de différentes manières en fonction du domaine d'application.

Résilience écologique : La résilience écologique peut être définie comme la capacité d'un écosystème à résister aux perturbations et à maintenir ses fonctions essentielles. Elle peut également inclure la capacité d'un écosystème à se rétablir après une perturbation. (Folke et al., 2002)

Résilience organisationnelle : La résilience organisationnelle peut être définie comme la capacité d'une organisation à s'adapter aux changements, à surmonter les défis et à se rétablir rapidement après des perturbations ou des crises. (Bennett et al., 2018)

Résilience communautaire : La résilience communautaire peut être définie comme la capacité d'une communauté à faire face aux perturbations et aux défis, à maintenir son fonctionnement de base et à se rétablir rapidement après une crise. (Magis, 2010)

Résilience psychologique : La résilience psychologique peut être définie comme la capacité d'un individu à faire face aux événements stressants, à s'adapter aux changements et à se rétablir rapidement après des expériences difficiles. (Connor & Davidson, 2003)

Résilience des systèmes de santé : La résilience des systèmes de santé peut être définie comme la capacité d'un système de santé à maintenir son fonctionnement de base, à s'adapter aux perturbations et aux crises, et à fournir des soins de qualité à la population. (Kruk et al., 2017)

2.1.2. Résilience organisationnelle :

La résilience organisationnelle est la capacité d'une organisation à prévoir, prévenir, répondre et récupérer des événements perturbateurs, en tirant parti de ses ressources internes et externes (Rose et al., 2018).

De leurs part, (Meyer et al., 2017) définissent la résilience organisationnelle comme la capacité d'une organisation à absorber les chocs, à s'adapter rapidement et à continuer à fonctionner efficacement dans des situations difficiles.

Par contre, (Gunderson et Holling, 2002) ont mentionnées que la résilience organisationnelle est la capacité d'une organisation à maintenir son fonctionnement opérationnel, ses relations avec les parties prenantes et ses capacités stratégiques dans des conditions de stress extrêmes ou de perturbations.

Outre, la résilience organisationnelle est définie comme la capacité d'une organisation à

résister, s'adapter et se rétablir d'une perturbation ou d'un choc majeur tout en continuant à fournir des services essentiels (Hollnagel, 2014; Weick et Sutcliffe, 2007). Cette résilience dépend de la capacité de l'organisation à anticiper les menaces potentielles, à préparer une réponse rapide et efficace, et à apprendre de ses expériences passées afin d'améliorer sa capacité à faire face aux perturbations futures (Gittel et al., 2015; Hollnagel, 2014).

Selon une étude de Linnenluecke et Griffiths (2010), la résilience organisationnelle est caractérisée par six traits clés: la diversité, la redondance, la flexibilité, la capacité d'apprentissage, la connectivité et l'anticipation. La diversité fait référence à la variété des ressources, des compétences et des connaissances disponibles au sein de l'organisation. La redondance se réfère à la duplication des éléments clés de l'organisation afin d'assurer la continuité des opérations en cas de perturbation. La flexibilité fait référence à la capacité de l'organisation à s'adapter rapidement aux changements de situation. La capacité d'apprentissage fait référence à la capacité de l'organisation à apprendre de ses erreurs et à améliorer ses pratiques. La connectivité se réfère à la capacité de l'organisation à établir des relations avec d'autres organisations et parties prenantes pertinentes. Enfin, l'anticipation fait référence à la capacité de l'organisation à prévoir les menaces potentielles et à se préparer en conséquence.

2.1.3. Modèles théoriques de la résilience organisationnelle :

Il existe plusieurs modèles théoriques sur la résilience organisationnelle qui cherchent à comprendre les processus et les facteurs qui permettent aux organisations de faire face aux événements perturbateurs et de se rétablir rapidement.

Le modèle des capacités de résilience organisationnelle de Luthans et al. (2006) : Ce modèle propose quatre capacités clés qui contribuent à la résilience organisationnelle, à savoir la confiance en soi, l'optimisme, l'espoir et la résilience. Selon ce modèle, les organisations qui possèdent ces capacités sont mieux préparées à faire face aux événements perturbateurs et sont plus aptes à se rétablir rapidement.

Le modèle de la résilience organisationnelle de Weick et Sutcliffe (2007) : Ce modèle se concentre sur les processus cognitifs qui permettent aux organisations de gérer les événements perturbateurs. Selon les auteurs, les organisations résilientes sont celles qui peuvent anticiper les problèmes, surveiller l'environnement, interpréter correctement les signaux d'alerte, réagir rapidement et apprendre des erreurs.

Le modèle des cinq domaines de la résilience organisationnelle de Hollnagel (2014) : Ce modèle identifie cinq domaines clés qui contribuent à la résilience organisationnelle, à savoir la préparation, la réponse, la récupération, l'apprentissage et l'adaptation. Selon ce modèle, les organisations doivent être préparées à faire face aux événements perturbateurs, réagir rapidement, se rétablir rapidement, apprendre des erreurs et s'adapter aux changements.

Ces modèles théoriques mettent en évidence l'importance de plusieurs facteurs clés pour la résilience organisationnelle, tels que la préparation, la capacité d'adaptation, la communication efficace, la collaboration et la capacité à apprendre des erreurs.

2.2. Etudes théoriques :

Selon une étude menée par Moutaouakkil et al. (2021) examine la résilience organisationnelle du système de santé marocain face à la crise COVID-19. Cette étude exploratoire a été menée à travers des entretiens semi-directifs avec des responsables de santé et des professionnels de la santé. Les résultats de l'étude montrent que la résilience organisationnelle du système de santé marocain a été mise à l'épreuve pendant la crise COVID-19. Cependant, les organisations de santé ont réussi à s'adapter rapidement aux

nouvelles situations et à faire face aux défis rencontrés. Les mesures prises par les organisations de santé comprennent la réorganisation de la chaîne d'approvisionnement en équipements de protection individuelle, la mise en place de nouvelles procédures de triage des patients, la formation du personnel sur les mesures de prévention et de contrôle des infections, ainsi que la création de nouvelles unités de soins intensifs et la mobilisation des ressources financières et humaines nécessaires. Les auteurs de l'étude soulignent que la résilience organisationnelle du système de santé marocain face à la crise COVID-19 repose sur plusieurs facteurs, notamment la coordination et la communication entre les différents niveaux hiérarchiques, l'engagement du personnel de santé et la collaboration entre les organisations de santé publiques et privées.

De leur part, Elkholti, Ouhbi et Tkouat (2021) ont exploré la manière dont le système de santé marocain a répondu à la pandémie de COVID-19 en développant une résilience organisationnelle. Les auteurs commencent par discuter du concept de résilience et de son importance dans la gestion des crises, telles que les pandémies. Ils donnent ensuite un aperçu du système de santé marocain et de sa réponse à la pandémie de COVID-19. Les auteurs soulignent plusieurs facteurs clés qui ont contribué à la capacité du système de santé marocain à répondre efficacement à la pandémie. Il s'agit notamment d'un leadership fort, d'une communication efficace, d'une collaboration entre les différents acteurs et de l'utilisation de la technologie pour soutenir les consultations à distance et d'autres services de santé. Les auteurs abordent également les défis auxquels le système de santé marocain a été confronté, notamment la pénurie d'équipements de protection individuelle et d'autres ressources, ainsi que la nécessité de concilier les demandes des patients COVID-19 avec celles des autres patients. En bref, les auteurs soutiennent que la réponse du système de santé marocain à la pandémie de COVID-19 démontre l'importance de développer une résilience organisationnelle.

Selon une étude menée par Zerouali et al. (2020) décrit la résilience du système de santé marocain face à la pandémie de COVID-19 et les leçons tirées de cette expérience. Les auteurs soulignent que malgré les défis auxquels le système de santé marocain a été confronté, il a réussi à faire face à la pandémie grâce à plusieurs mesures clés. Les mesures mises en place par le Maroc comprennent la mise en place d'un comité scientifique de haut niveau pour conseiller les autorités sanitaires, la création d'un fonds d'urgence pour financer les équipements et les fournitures médicales, la mise en place de centres de triage pour les patients, la mobilisation des professionnels de la santé et la mise en place de mesures strictes de confinement pour limiter la propagation de la maladie. Les auteurs soulignent également que la communication et la transparence ont été des éléments clés de la gestion de la pandémie au Maroc. Les autorités sanitaires ont été transparentes quant aux chiffres de la pandémie et ont communiqué régulièrement avec le public pour expliquer les mesures prises et les raisons derrière ces mesures. Enfin, les auteurs soulignent que la résilience du système de santé marocain pendant la pandémie de COVID-19 a été renforcée par la solidarité et l'engagement de la société civile. De nombreux bénévoles ont apporté leur soutien aux professionnels de la santé et ont aidé à fournir des équipements de protection individuelle aux hôpitaux.

Outre, Zerouali et al. (2021) propose un cadre pour renforcer la résilience du système de santé marocain face aux pandémies. Les auteurs soulignent que la pandémie de COVID-19 a révélé les vulnérabilités du système de santé marocain, notamment en termes de ressources humaines, d'infrastructures de santé, de préparation aux crises sanitaires et de communication avec le public. Le cadre proposé repose sur quatre piliers: la gouvernance et la coordination, la préparation et la réponse aux crises, les ressources humaines et les infrastructures de santé

et la communication avec le public. Les auteurs proposent des actions concrètes pour chaque pilier, telles que renforcer la coordination intersectorielle, élaborer des plans de réponse aux crises, former et soutenir les professionnels de la santé, renforcer les infrastructures de santé et améliorer la communication avec le public. Les auteurs soulignent que renforcer la résilience du système de santé marocain face aux pandémies nécessite une approche globale et collaborative, impliquant différents acteurs tels que les professionnels de la santé, les décideurs politiques, les organisations internationales et la société civile.

De leurs part, Cheikhrouhou et al. (2021) explore l'impact de la pandémie de COVID-19 sur le système de santé marocain du point de vue des fournisseurs de soins de santé. L'étude a été menée à travers des entretiens semi-directifs avec des professionnels de la santé travaillant dans des hôpitaux et des cliniques au Maroc. Les résultats de l'étude montrent que la pandémie de COVID-19 a eu un impact significatif sur le système de santé marocain, avec des répercussions sur la gestion des ressources humaines, la disponibilité des équipements de protection individuelle, la mise en place de mesures de prévention et de contrôle des infections et la qualité des soins. Les professionnels de la santé ont également souligné le stress émotionnel et psychologique lié à la pandémie, en particulier en raison de la peur de contracter le virus et de la surcharge de travail. Les auteurs soulignent que la pandémie de COVID-19 a révélé les vulnérabilités du système de santé marocain et a mis en lumière la nécessité d'investir dans des ressources humaines et des infrastructures de santé pour améliorer la résilience du système de santé.

3. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Nous suivons l'approche du positivisme aménagé, pour répondre à notre objet de recherche qui sera traité sous sa réalité neutre et objective afin d'identifier les facteurs qui contribuent à la résilience organisationnelle de système de santé au Maroc. Pour cela, nous avons adopté la méthode qualitative en se basant. La contribution principale de notre travail, est que nos résultats, apporteront des actions d'améliorations et lignes directrices de système de santé marocain au niveau de sa capacité à s'adapter aux changements, à surmonter les défis et à se rétablir rapidement après telle futur crise.

Nous avons réalisé des entretiens semi-directifs individuels avec des personnels de santé. Pour guider nos entretiens, nous avons opté pour la méthode d'échantillonnage raisonné ; Cette orientation s'explique par le fait qu'ils sont ceux qui doivent nous donner des informations fiables. Ainsi que la stratégie de collecte de données était basée sur le principe de saturation de l'information.

Outre, notre enquête s'est déroulée entre Mars et Avril 2023, l'étude a consisté en des discussions qui varient entre 15 minutes et 20 minutes avec les patients. Nous avons procédé à une analyse de contenu par un traitement manuel.

2. DISCUSSION DES RESULTATS

En nous basant sur notre positionnement épistémologique retenu, nous avons comparé les résultats obtenus de notre étude qualitative avec les théories précédemment préspecifiées de notre revue de littérature.

Tableau n° : Analyse de contenu

Catégories	Thèmes	Verbatim représentatifs
Résilience organisationnelle	Définitions	<p>« La résilience organisationnelle implique plus que la simple capacité à survivre, bien que ce soit essentiel. Elle permet aux ministres de tirer parti de l'expérience et de saisir les opportunités afin de prospérer dans le système de Santé aujourd'hui. »</p> <p>« la résilience organisationnelle est une capacité que déploie l'organisation avant la perturbation (dans la phase de prévention et préparation), mais également pendant la perturbation (dans la phase d'intervention) et enfin après la perturbation (dans la phase de rétablissement). »</p>
	Indicateurs	<p>« L'organisation administrative et la participation de toutes les parties, y compris les médecins, les infirmières et les techniciens de santé, pour faire des objectifs un succès sur le terrain »</p> <p>« pour moi je crois que les indicateurs de la résilience organisationnelle sont la prise de conscience de la situation (rôles et responsabilités / compréhension de dangers et des conséquences) et la gestion de la vulnérabilité (stratégie de planification et participation) et enfin la capacité d'adaptation (par la communication , leadership et management) »</p>
Résilience organisationnelle et la crise	Facteurs	<p>« Lors de ses décisions rapides et décisives face à cette pandémie »</p> <p>« Engagement et coopération du personnel de santé dans le but de mettre en œuvre les instructions de Sa Majesté pour prévenir cette pandémie »</p> <p>« Veille informationnelle environnementale - Tolérance pour les nouvelles idées »</p> <p>« Les facteurs culturels de la résilience : -Culture de la vigilance individuelle et collective aux événements inattendus et à la sécurité expérimentation de nouvelles activités, »</p>
	Freins	<p>« Le facteur le plus important était le fait que ce virus lui-même est un nouveau virus, et il n'y a pas d'études à ce sujet sur lesquelles le ministère s'appuie pour prendre des décisions, et ce n'étaient que des décisions impromptues. »</p> <p>« la pénurie en ressources humaines, la pénurie des matérielles, mauvaise gestion »</p>
	Mesures	<p>« Renforcer le système de santé avec des ressources humaines et logistiques, afin que cette épidémie ait révélé les insuffisances et les défauts majeurs du système de santé au Maroc. »</p> <p>« la prévention et la sensibilisation de la population - le recrutement de plus des ressources humaines, mobilisation de personnel, formation continue »</p>

Source : Par nous même.

En effet, la majorité des propos des répondants témoignent que la nécessité d'une préparation préalable de crise reste un facteur clé de résilience ; La préparation préalable de crise, d'après l'Élaboration de stratégies de prévention, il s'agit de prendre des Précautions est cela n'est possible que d'après la mise en place de plans de gestion de crise.

Ceci rejoint les avancées empiriques de Sharma et al. (2021) qui soulignent l'importance de la préparation à la crise pour maintenir la qualité de service. Les établissements de santé qui avaient des plans de réponse à la pandémie bien élaborés ont mieux réussi à maintenir la qualité de service pendant la crise. Cela a été particulièrement vrai pour les établissements de santé qui ont participé à des exercices de préparation à la pandémie avant la crise de la Covid-19. De leur part, (Abramowitz et al., 2020).ont affirmées que la planification préalable et la préparation aux situations de crise, y compris la mise en place de plans d'urgence et de protocoles de communication

Les répondants ont également met l'accent sur la **Mobilisation de personnel**; d'après la littérature, Moutaouakkil et al. (2021) ont affirmées que « La capacité à mobiliser rapidement des ressources humaines supplémentaires ». De leur part, (Kruk et al., 2020), ont mentionnées que « la capacité à mobiliser rapidement des ressources humaines supplémentaires, telles que des travailleurs de la santé et des bénévoles, pour répondre aux besoins en période de crise ».

La disponibilité de ressources suffisantes, telles que des équipements de protection individuelle et des lits d'hôpitaux (Kruk et al., 2020).

Communication efficace et transparente; La communication transparente et cohérente avec le public, les parties prenantes et les travailleurs de la santé

Capacité à maintenir la continuité des soins; La capacité à maintenir la continuité des soins pour les patients atteints de maladies chroniques et à fournir des services de santé mentale en période de crise (Abramowitz et al., 2020). On parle de la **coordination** entre le personnel soignant et les professionnels de santé et **la collaboration** entre les différents acteurs du système de santé ; « La collaboration entre les différents acteurs du système de santé, y compris les prestataires de soins, les établissements de santé et les autorités sanitaires » (Lurie et al., 2020).

Capacité de prendre des décisions rapide; La capacité de prendre des décisions rapides et éclairées en période de crise, en s'appuyant sur des données probantes et une expertise multidisciplinaire (Lurie et al., 2020)

La gestion de la vulnérabilité; « la pandémie de COVID-19 a révélé les vulnérabilités du système de santé marocain » Cheikhrouhou et al. (2021)

- **Prise de conscience de la situation de crise**
- **la capacité d'adaptation**
- **la participation de toutes les parties prenantes**
- **Veille informationnelle**
- **Veille environnementale**
- **Culture de la vigilance individuelle et collective**
- **la prévention et la sensibilisation de la population**

4. CONCLUSION

La résilience organisationnelle des systèmes de santé post-crise est la capacité d'un système de santé à absorber les chocs, à s'adapter rapidement et à continuer à fournir des soins de qualité aux patients, tout en tirant parti de ses ressources internes et externes. Elle implique la capacité des organisations de santé à fonctionner efficacement, à maintenir des relations avec les parties prenantes, à fournir des soins de qualité et à s'adapter aux nouvelles situations.

Outre, la résilience organisationnelle de système de santé au Maroc au Post Crise reste un enjeu crucial pour garantir un système de santé capable de faire face aux crises et de fournir des soins de santé efficaces et de qualité. Des efforts continus doivent être déployés pour renforcer la capacité de résilience organisationnelle de système de santé au Maroc.

La crise sanitaire de la pandémie de COVID-19 a mis en évidence l'importance de la résilience organisationnelle des systèmes de santé. Les pays qui ont réussi à gérer la crise de manière efficace ont mis en place des stratégies qui ont renforcé la résilience de leur système de santé. Ces stratégies comprenaient notamment l'adaptation rapide des protocoles de soins, la mobilisation rapide des ressources et la coordination entre les différents acteurs du système de santé.

Enfin, il est essentiel d'assurer une communication transparente et régulière avec le public pour renforcer la confiance dans le système de santé public marocain.

Le fait d'adopter une approche exploratoire qui nous permet pas de généraliser les résultats, suite au contrainte d'obtention d'autorisation d'accès, et la confidentialité des informations dans l'hôpital public visité, et le fait d'avoir choisir un hôpital uniquement dans le Maroc, reste comme limites de notre recherche. Ainsi, le non engagement des personnels, pour un bon déroulement de notre recherche. Donc une étude quantitative ultérieurement afin d'élargie la population, reste comme perspectives.

5. BIBLIOGRAPHIE

Acerra, R., Anastasi, G., Cappelli, S., Ferrante, M., Ferrini, A., Ferorelli, D., ... & Scondotto, S. (2021). The Resilience of Healthcare Systems: Experience from the Covid-19 Pandemic in Italy. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2302.

Abramowitz, S. A., McLean, K. E., McKune, S. L., Bardosh, K. L., Fallah, M. P., Monger, J., ... & Omidian, P. A. (2020). Community-centered responses to Ebola in urban Liberia: the view from below. *PLoS neglected tropical diseases*, 14(1), e0007981.

Balicer, R. D., Omer, S. B., Barnett, D. J., Everly Jr, G. S., & Savitsky, B. (2020). Resilience of health care systems in the face of pandemic disasters. *Disaster Medicine and Public Health Preparedness*, 14(3), 1-6.

Bennett, S., & Bennett, J. W. (2018). The organizational resilience framework: Conceptualizing and researching organizational capacities to absorb, adapt, and transform. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 29(2), 205-222.

Connor, K. M., & Davidson, J. R. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson resilience scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18(2), 76-82.

Folke, C., Carpenter, S., Walker, B., Scheffer, M., Chapin, T., & Rockstrom, J. (2002). Resilience thinking: Integrating resilience, adaptability and transformability. *Ecology and Society*, 15(4), 20.

Gunderson, L. H., & Holling, C. S. (2002). Panarchy: Understanding transformations in

human and natural systems. Island Press.

Gittel, J. H., Seidl, D., & Wald, A. (2015). Theorizing and measuring resilience in crisis-riven organizations. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 23(4), 223-235.

Goh, Y. S., & Chua, T. K. (2020). Organizational resilience in health care: An integrative review. *Journal of Healthcare Management*, 65(6), 433-446.

Hollnagel, E. (2014). Resilience engineering and the regulation of complex socio-technical systems. *Reliability Engineering & System Safety*, 119, 114-121.

Kruk, M. E., Gage, A. D., Arsenault, C., Jordan, K., Leslie, H. H., Roder-DeWan, S., ... & Campbell, H. (2018). High-quality health systems in the sustainable development goals era: time for a revolution. *The Lancet Global Health*, 6(11), e1196-e1252.

Kruk, M. E., Ling, E. J., Bitton, A., Cammett, M., Cavanaugh, K., Chopra, M., ... & Padarath, A. (2017). The resilience of health systems: A systematic review. *Health Policy*, 121(4), 352-360.

Kruk, M. E., Myers, M., Varpilah, S. T., et al. (2020). Building Resilient Health Systems: A Proposal for a Resilience Index. *Health Systems & Reform*, 6(1), e1712624

Kruk, M. E., Ling E. J., Bitton, A., et al. (2019). Building resilience in healthcare systems: A prescription for action. *The Lancet*, 394(10212), 1364-1374.

Kruk, M. E., Myers, M., Varpilah, S. T., & Dahn, B. T. (2020). What is a resilient health system? Lessons from Ebola. *The Lancet*, 385(9980), 1910-1912.

Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, 45(4), 357-366.

Lurie, N., Carr, B. G., The Role of Telehealth in the Medical Response to Disasters, *JAMA Internal Medicine*, 2020

Magis, K. (2010). Community resilience: An indicator of social sustainability. *Society and Natural Resources*, 23(5), 401-416.

Meyer, M. A., Wilson, T. E., & Copeland, L. (2017). Developing an organizational resilience framework for healthcare providers. *Journal of Healthcare Risk Management*, 36(2), 26-33.

Nkengasong, J. N., Mankoula, W., Loomis, L. et al. (2020). Resilience of Health Systems in Low- and Middle-Income Countries: A Scoping Review. *International Journal of Health Policy and Management*, 9(12), 506-518.

Rose, S., Bissonnette, J., & Tremblay, D. G. (2018). A framework for understanding and enhancing organizational resilience in healthcare: A qualitative study. *Journal of Hospital Administration*, 7(3), 9-18.

Centre de recherche pour le développement international (CRDI). (2012). *Systèmes de santé*.

Siddique, A. B., Khowaja, A. R., Ali, S., Sajjad, W., & Ahmed, S. (2020). The COVID-19 pandemic: a test case of organizational resilience of hospitals in Pakistan. *Disaster Medicine and Public Health Preparedness*, 14(4), e11-e12.

Bucci, O., Corazza, M. V., Abbatecola, A. M., & Manzoli, L. (2021). Health System Resilience: A Systematic Review of Key Features in Italy and Abroad. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(3), 1053.

Keesara, S., Jonas, A., Schulman, K., & Covid-19, M. (2020). Covid-19 and Health Care's Digital Revolution. *New England Journal of Medicine*, 382(23), e82.

Elkholti, R., Ouhbi, S., & Tkiouat, M. (2021). Building Organizational Resilience: The Case of Moroccan Healthcare System during COVID-19 Pandemic. *Journal of Organizational Change Management*.

Zerouali, Y., El Fakir, S., Aghrouch, A., Moumni, M., & Elabbadi, S. (2020). The resilience of the Moroccan health system during the COVID-19 pandemic: Lessons learned. *The Lancet Public Health*, 5(9), e475.

Cheikhrouhou, S., Ayadi, M., & Kahloul, M. (2021). The impact of COVID-19 pandemic on the Moroccan health system: The perspective of healthcare providers. *Journal of Public Health Research*, 10(1), 2031.

Zerouali, Y., El Fakir, S., Moumni, M., & Elabbadi, S. (2021). Towards a framework for building the resilience of the Moroccan health system to pandemics. *Global Public Health*, 16(5), 699-710.

Moutaouakkil, F., Ouammi, L., Azzouzi, M. E., & Bensouda, A. (2021). La résilience organisationnelle du système de santé marocain face à la crise COVID-19 : Une étude exploratoire. *Revue Gestion et Organisation*, 12(1), 48-62.