

L'innovation comme déterminant de la résilience organisationnelle en temps de crise : Cas du secteur de l'énergie au Maroc

Innovation as a determinant of organizational resilience in times of crisis: The case of the energy sector in Morocco

Meryem Cheggag¹, Chams-Eddoha Mokhlis²

¹Laboratoire de Recherche Prospective en Finance et Gestion, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG), Université Hassan II, Casablanca, Maroc

²Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université Hassan II, Casablanca, Morocco

Résumé. En dépit des progrès scientifiques et techniques réalisés au cours des dernières décennies, le monde est de plus en plus confronté à l'incertitude, à l'imprévisibilité et à la complexité des phénomènes. A titre d'exemple, la situation complexe et singulière provoquée par la COVID-19 a interpellé les organisations sur leur capacité d'innovation, de continuité d'activité et de résilience face à l'adversité. L'innovation est le processus par lequel de nouvelles idées, produits, services ou méthodes sont développés, mis en œuvre et adoptés. La résilience renvoie, quant à elle, à la capacité d'une entreprise à s'adapter et à se relever face aux chocs et aux perturbations. Malgré l'abondance des travaux de recherche sur la résilience organisationnelle et l'innovation, très peu ont abordé la relation entre ces deux concepts, encore moins dans le contexte marocain. L'objectif de cet article est d'analyser la relation entre ces deux concepts clés et d'explorer comment l'innovation peut constituer un levier de résilience organisationnelle en temps de crise. Pour ce faire, nous avons mené une étude qualitative, à travers des entretiens semi-directifs auprès d'entreprises marocaines opérant dans le secteur de l'énergie. Les principaux résultats confirment l'existence d'une corrélation positive entre les deux concepts. Toutefois, l'innovation ne permet pas de garantir, à elle seule, la sortie de crise et la résilience des entreprises. Afin de valider et généraliser les résultats obtenus, nous recommandons de mener une étude quantitative confirmatoire. Cet article a fait l'objet de traduction dans plusieurs langues.

Abstract. Despite the scientific and technological advancements made in recent decades, the world is increasingly facing uncertainty, unpredictability, and complexity in phenomena. For instance, the complex and unique situation caused by COVID-19 has challenged organizations on their capacity for innovation, business continuity, and resilience in the face of adversity. Innovation is the process by which new ideas, products, services, or methods are developed, implemented, and adopted. Resilience, on the other hand, refers to an organization's ability to adapt and recover from shocks and disruptions.

Despite an abundance of research on organizational resilience and innovation, very few have addressed the relationship between these two concepts, especially in the context of Morocco. The objective of this article is to analyze the relationship between these two key concepts and explore how innovation can serve as a lever for organizational resilience in times of crisis. To achieve this, we conducted a qualitative study through semi-structured interviews with Moroccan companies operating in the energy sector. The main results confirm a positive correlation between the two concepts. However, innovation alone does not guarantee crisis recovery and organizational resilience for companies. To validate and generalize the obtained results, we recommend conducting a confirmatory quantitative study. This article has been translated into several languages.

Mots clés—innovation, résilience organisationnelle, crises, entreprises marocaines, secteur de l'énergie.

Introduction

L'environnement dans lequel les entreprises évoluent est de plus en plus complexe et incertain. En témoignent la récente crise de la Covid-19, le conflit russo-ukrainien ou encore la crise climatique mondiale.

Dans ce contexte de crise et d'adversité, la question de la résilience organisationnelle devient déterminante. Désignant la capacité d'une organisation à anticiper, résister à une menace ou retrouver un état de stabilité (Hollnagel, 2006 dans Altintas et Royer, 2009), le concept de résilience a pris un nouvel essor dans les récentes études sur les organisations. Toutefois, il n'existe pas à date, un modèle unique expliquant les facteurs déterminants la résilience des organisations en période de crises (Aleksandar Aleksic, Miladin Stefanovic, Slavko Arsovski, Danijela Tadić, 2013).

L'objectif de cet article est de contribuer à mieux comprendre la résilience organisationnelle en étudiant notamment le lien entre celle-ci et l'innovation. En effet, en dépit de l'abondance des travaux sur la résilience organisationnelle et l'innovation, très peu ont abordé la relation entre ces deux concepts, encore moins dans le contexte marocain. A partir de là, la problématique à laquelle nous souhaitons apporter des éléments de réponses est la suivante : **En temps de crise, comment l'innovation renforce-t-elle la résilience des entreprises marocaines opérant dans le secteur de l'énergie ?**

A travers cette étude, nous poursuivons un double objectif : enrichir le cadre théorique des concepts clés d'innovation et de résilience organisationnelle ; et explorer l'existence d'une relation positive entre ces deux concepts dans le cadre marocain.

Pour ce faire, nous tenterons d'abord de définir séparément l'innovation et la résilience organisationnelle. Nous procéderons ensuite à une analyse de l'existence d'une corrélation positive entre ces deux concepts. A travers une étude qualitative, nous explorerons enfin comment l'innovation renforce la capacité de résilience organisationnelle des entreprises opérant dans le secteur de l'énergie marocain.

Cet article est structuré comme suit : la première partie présente la méthodologie adoptée. La deuxième, expose les résultats à travers deux sections : cadre conceptuel et théoriques puis contextualisation et résultats empiriques. Nous discuterons dans un troisième temps, les résultats et les limites inhérents à cette recherche, avant de présenter, en dernier lieu la conclusion et les références.

Méthodes

Notre recherche vise à explorer et comprendre comment l'innovation agit sur la résilience des entreprises marocaines face à l'adversité. Afin d'atteindre cet objectif, nous avons opté pour une approche qualitative. Le choix de cette méthode n'est pas fortuit. Il est justifié d'abord par la rareté des travaux de recherche portant sur la relation entre l'innovation et la résilience des entreprises dans le contexte marocain, mais aussi par le caractère variable de cette relation d'une entreprise à l'autre. Selon Yin (1994), l'étude qualitative est une méthode appropriée lorsque la question de recherche s'intéresse au pourquoi ou au comment des phénomènes complexes.

En effet, la méthode qualitative contribue à comprendre la réalité telle qu'elle est vécue par la population étudiée, à savoir les entreprises marocaines du secteur de l'énergie. A ce titre, Wacheux (1996) affirme que « la mise en œuvre d'un processus de recherche qualitatif, c'est avant tout vouloir comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes ».

Notre étude a été menée entre Mars et Mai 2023 auprès de trois (3) entreprises marocaines opérant dans le secteur de l'énergie et implantées dans l'axe Casablanca-Settat. La collecte des données a été effectuée à travers des entretiens semi-directifs menés auprès de onze (11) responsables de production et responsables d'exploitation au sein des entreprises objet de la recherche. Les entretiens sont réalisés sur les lieux de travail, selon le calendrier retenu avec les personnes interrogées et d'une durée d'environ une heure.

Avec l'accord des interviewés, les entretiens ont été enregistrés. Ils ont ensuite été transcrits sur Word et Excel, mot pour mot, afin d'éviter tout risque d'interprétation. Cette étape est primordiale pour faciliter l'analyse des données et favoriser une compréhension approfondie de la problématique étudiée.

Résultats

1. Cadre conceptuel et théorique

1.1. Le concept de résilience organisationnelle

D'origine physique, la résilience est couramment définie comme la propriété d'un « système » (matériau, individu, organisation, société, environnement ...) à résister à un choc grave et à rebondir ensuite pour se développer à nouveau [1].

Transposée en sciences de gestion à partir des années 1980 [2], elle « représente la capacité d'un système organisationnel d'anticiper et de manager efficacement les risques à travers l'adaptation de ses actions sur le système et les processus de façon à ce que les fonctions « cœur » soient effectuées dans une relation stable et efficace avec son environnement » [2]. Selon (Wildavsky, 1991), la résilience renvoie à « La capacité à faire face aux dangers imprévus après qu'ils soient devenus manifestes, en apprenant à rebondir » [3]. Autrement dit, la résilience des organisations traduit la capacité d'une organisation à s'adapter, à se rétablir et à prospérer face aux perturbations, aux crises ou aux changements imprévus de son environnement.

En l'absence d'un cadre théorique unique et formalisé pour expliquer le phénomène de la résilience (Duchek, 2019; Vogus et Sutcliffe, 2007; Boin et Van Eeten, 2013, Asadzadeh, Kotter, Salehi, and Birkmann, 2017; Rahi, 2019), plusieurs auteurs ont mis l'accent sur les dimensions ou les capacités sous-jacentes de la résilience organisationnelle. Il s'agit de la **capacité à anticiper** les événements imprévus et les crises, **la capacité à réagir** et enfin la **capacité d'apprendre** et de **s'adapter**. Dans ce sens, les travaux de D. Chabaud et L. Bégin (2010) ont mis en évidence trois dimensions de la résilience organisationnelle [4] :

- a. **La capacité d'absorber** les tensions et de préserver les fonctionnements malgré la présence de l'adversité.
- b. **La capacité de rebondir** après un évènement malencontreux avec un système qui progresse dans l'absorption des surprises et prend de l'envergure plutôt que s'écrouler.
- c. **La capacité d'apprendre** et de grandir des précédents épisodes de résilience.

Pour sa part, Rahi (2019) a analysé la résilience organisationnelle sous deux principales dimensions : la « **prise de conscience** » et la « **capacité d'adaptation** » [5]. Duchek (2020) et Vakilzadeh & Haase (2020) affirment que la résilience peut être différenciée en trois étapes : **l'anticipation, la réaction et l'adaptation** [6, 7]. Le tableau numéro 1 ci-dessous présente une synthèse des dimensions de la résilience organisationnelle telles qu'elles ressortent de la littérature.

Tableau N°1. : Les dimensions de la résilience organisationnelle (Source : élaboré par l'auteur)

Dimensions de la résilience	Sources
Capacité d'anticipation	C. Roux-Dufort (1996); T. J. Vogus, & K. M. Sutcliffe (2003); J. H. Gittell, K. Cameron, S. Lim & V. Rivas (2006) ; Y. Trousselle (2014); S. Ponis & E. Koronis (2018) ; D. Rehak (2019); K. Vakilzadeh & A. Haase (2020); S. Duchek (2020)
Capacité de réaction	T. J. Vogus, & K. M. Sutcliffe (2003); J. H. Gittell, K. Cameron, S. Lim & V. Rivas (2006); Y. Trousselle (2014) ; S. Ponis & E. Koronis (2018); D. Rehak (2019); K. Rahi (2019); K. Vakilzadeh & A. Haase (2020); S. Duchek (2020)
Capacité d'adaptation	K. M. Carley & J. R. Harrald 1997); A. Dauphiné & D. Provitolo (2007); S. McManus et al. (2008); C. Folke et al. (2016); J. M.

	Keenan (2016); S. Ponis & E. Koronis (2018) D. Rehak (2019); K. Vakilzadeh & A. Haase (2020); S. Duchek (2020)
--	---

1.2. Le concept innovation

Le concept de l'innovation a d'abord été exclusivement associée à la technologie. « Elle consiste à introduire un produit innovant ou un procédé de production innovant. Cette innovation technologique se fait dans les laboratoires de R&D et peut se mesurer par le nombre de brevets déposés par une entreprise » [8]

Par la suite, elle s'est étendue pour englober les autres formes d'innovation qui ne reposent pas sur la technologie. Elle se réfère désormais au « **processus** par lequel de **nouvelles idées, concepts, produits, services ou méthodes sont développés, mis en œuvre et adoptés**, entraînant une amélioration significative ou une rupture par rapport à l'existant. Cela inclut à la fois les innovations technologiques et non technologiques, et peut impliquer des changements organisationnels, économiques, sociaux ou culturels » [9]. Ont ainsi été introduits :

- « L'innovation administrative » (Evan, 1966 ; Teece, 1980 ; Damanpour, 1987),
- « L'innovation organisationnelle » (Daft, 1978 ; Damanpour et Evans, 1984 ; Ménard, 1995 ; Ayerbe-Machat, 2003)
- « L'innovation managériale » (Birkinshaw et Mol, 2006 ; Hamel, 2006 ; Birkinshaw et al., 2008 ; Damanpour et Aravind, 2012 ; Jaouen et Le Roy, 2013). [8]

Par conséquent, selon la perspective adoptée par chaque auteur, un grand nombre de définitions de l'innovation a été proposé. Dans cet article, nous nous intéressons particulièrement à la dimension managériale de l'innovation. Le tableau N°2 ci-dessous en présente quelques définitions.

Tableau N°2. : Les définitions de l'innovation managériale (Source : élaboré par l'auteur)

Définition	Auteur
Une destruction créatrice qui révolutionne incessamment de l'intérieur la structure économique, en détruisant continuellement ses éléments vieillissés et en créant continuellement des éléments neufs [10]	J. A. Schumpeter (1942)
L'instauration des processus, des pratiques, ou des techniques managériales nouvelles par rapport à ceux déjà connus afin d'atteindre les objectifs visés [11]	Hamel, et al. (2008)
L'invention et la mise en œuvre d'une pratique managériale, d'un processus managérial, d'une structure ou d'une technique managériale, qui sont nouveaux pour l'état de la connaissance dans l'intention de réaliser les objectifs organisationnels [12]	Birkinshaw, Hamel et Mol (2008)
L'introduction de pratiques de management nouvelles pour l'organisation dans l'objectif d'augmenter sa performance [13]	Birkinshaw et Mol (2009)

L'adoption de nouvelles pratiques ou approches de gestion par les organisations pour améliorer leur performance globale [8]	Le Roy et al., (2013)
---	-----------------------

En résumé, l'innovation managériale peut être définie comme l'introduction de nouvelles méthodes, pratiques ou approches dans la gestion d'une organisation. Elle consiste à repenser et à réinventer les approches de gestion traditionnelles afin de favoriser l'adaptabilité, la performance et la croissance de l'organisation dans un environnement en constante évolution.

2. La relation entre innovation et résilience organisationnelle

2.1. Apports de la littérature

Sur le plan théorique, plusieurs auteurs ont confirmé l'existence d'une relation positive entre l'innovation d'une part et la résilience organisationnelle d'autre part. A ce titre, Richtner & Löfsten, (2014) affirment que bien que résilience et innovation soient des concepts distincts, ils peuvent se compléter mutuellement [14]. Dans un contexte de défis, les entreprises ont tendance à renforcer leur capacité d'innovation afin de maximiser les rendements de leurs investissements. Cette démarche les conduit à développer leur résilience pour prospérer dans les environnements turbulents d'aujourd'hui (Richtner & Löfsten, 2014). Le tableau n°3, ci-dessous, présente quelques travaux mettant en exergue la relation entre l'innovation et la résilience organisationnelle.

Tableau N°3. : Relation entre innovation et résilience organisationnelle (RO)
 (Source : élaboré par l'auteur)

Relation Innovation – R.O.	Auteur	Méthodologie
L'un des principaux moyens d'aider les entreprises à faire face aux risques et aux turbulences est d'être innovant [14]	Bustinza, Vendrell-Herrero, Arostegui et Parry (2019)	Méthode quantitative (205 entreprises manufacturière) - Modèle d'équation structurelle
La résilience organisationnelle est la capacité de reconstruction continue. Cela nécessite l'innovation en ce qui concerne les valeurs, les processus et les comportements organisationnels qui favorisent systématiquement la perpétuation par rapport à l'innovation [15]	Hamel et Valicangas (2003)	Méthode du cas unique - Plus de 15 entretiens

Trois facteurs déterminent la résilience organisationnelle : le Risk Management, les processus d'innovation organisationnelle et les processus de formation et de développement du personnel [16]	David Rehak (2019)	Analyse multi-critères - méthode de classement pondéré
Les éléments constitutifs ou « building blocks » qui sous-tendent le concept de la résilience sont : •Anticipation : leadership, ressources, organisations, Business Models et innovation, plans de résilience et analyse de l'environnement. •Réaction : leadership, ressources, organisations et Business Models et innovation. •Adaptation : Apprentissage et Change management. [17]	Kijan Vakilzadeh et Alexander Haase (2021)	Etude documentaire - 69 études

2.2. Contextualisation et résultats empiriques

2.2.1 Contextualisation

Quel que soit leurs secteurs d'activité, les organisations sont désormais confrontées à des pressions pour leur propre survie (Butterick et Charlwood, 2021, Ketchen et Craighead, 2020) [18]. La pandémie causée par la COVID-19 et ses répercussions dramatiques sur l'économie mondiale en est une parfaite illustration. Face à cet environnement, les entreprises n'ont de choix que de devenir plus flexibles, adaptables, résilientes et innovantes afin de survivre et de prospérer (Liu et al., 2019) [19].

Au Maroc, comme partout dans le monde, les conséquences des crises pèsent lourdement sur les entreprises, impactent leurs performances et peuvent mettre en péril leur continuité d'activité [20]. Dans le secteur de l'énergie, les défis des opérateurs marocains sont majeurs et concernent entre autres la pénurie d'eau et sécheresse, les énergies renouvelables et la décarbonisation [21].

2.2.2 Résultats empiriques

L'analyse des données issues des entretiens montrent que les 11 interviewés ont confirmé l'existence d'une relation positive entre innovation et résilience de l'entreprise en période de crise. De plus, 10 sur les 11 répondants ont considéré l'innovation comme un facteur clés de succès pour la résilience de leurs entreprises. Par ailleurs, 9 sur 11 des responsables de production et d'exploitation interrogés ont affirmé que leurs entreprises ont fait recours à l'innovation pendant des périodes de crises, comme le cas de la pandémie Covid-19.

A la question : comment est-ce que l'innovation influence la résilience organisationnelle de votre entreprise ? Les répondants ont expliqué qu'il existe en effet plusieurs formes d'innovation, telles que l'innovation dans les méthodes et procédés de travail (9 répondants sur 11), l'introduction d'un nouveau produit ou service sur le marché (8 répondants sur 11) ou encore la conception d'un nouveau business model créant une rupture avec la concurrence (3 répondants sur 11).

Par rapport aux particularités du secteur de l'énergie marocain, 7 répondants sur 11 ont expliqué qu'en investissant dans l'innovation, les entreprises du secteur énergétique marocain peuvent renforcer leur résilience, à travers :

- La diversification des sources d'énergie : En ayant accès à différentes sources d'énergie, les entreprises peuvent mieux faire face aux fluctuations des prix, aux pénuries éventuelles ou aux perturbations dans un secteur spécifique.

- Adoption de technologies avancées : telles que les énergies renouvelables, le stockage de l'énergie, les réseaux intelligents et l'efficacité énergétique. Ces technologies permettent une utilisation plus efficace des ressources énergétiques, réduisent la dépendance aux combustibles fossiles et contribuent à la transition vers un système énergétique plus durable et résilient.
- Gestion des risques et des crises : Les entreprises peuvent développer des systèmes de surveillance avancés, des modèles de prévision des risques, des plans de continuité des activités et des mécanismes d'alerte précoce pour gérer les crises.

Toutefois, 9/11 répondants ont affirmé qu'en dépit des apports de l'innovation, celle-ci ne peut à elle seule garantir la résilience d'une entreprise face à une crise. En fonction de l'intensité de l'évènement survenu, les interviewés ont mis l'accent sur l'importance des ressources financières, le leadership du dirigeant, l'accompagnement au changement, la formation du personnel et l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes aux projets innovants.

Discussion

A travers cet article, nous sortons avec trois résultats significatifs. Premièrement, l'existence d'une corrélation positive entre résilience organisationnelle et innovation. Cette dernière est en effet reconnue comme étant un des facteurs déterminants de la résilience. Deuxièmement, la recherche qualitative, réalisée à travers les entretiens semi-directifs, met en évidence l'existence de plusieurs formes d'innovation. Ce résultat est particulièrement intéressant, compte tenu de sa cohérence avec la littérature. En effet, les travaux de (Hamel & Breen, 2007) distinguent quatre formes d'innovation : l'innovation de procédés, l'innovation de produits ou services, l'innovation stratégique et l'innovation managériale (Cf. Figure N°1 ci-dessous) [22] :

Figure N°1 : La pyramide de l'innovation



Source : (Hamel & Breen, 2007)

Troisièmement, l'innovation à elle seule ne permet pas de garantir à l'entreprise sa sortie de crise et sa résilience. D'autres facteurs rentrent en jeu. Ce résultat confirme les apports de la littérature présenté en sous-section 2.1 du présent article. Par ailleurs, il est cohérent avec les récents travaux de Z. He et al. (2023). Ce dernier avance que l'investissement technologique stratégique aide les organisations à développer un contrôle systématique des opérations de soutien en cas de crise, mais peut ne pas contribuer directement aux capacités des employés à comprendre avec précision les troubles externes,

à rechercher activement les ressources disponibles et à développer rapidement des solutions adaptatives [23].

Basé sur la méthode de recherche qualitative, ce travail n'est pas exempté de limites. Celles-ci sont notamment liées à la difficulté d'extrapoler les résultats qualitatifs à grande échelle ou à d'autres contextes. Pour pallier à cette faiblesse, nous recommandons de compléter cette étude par une approche quantitative ; puisque l'intégration des deux fournit une meilleure analyse des questions de recherche (Huberman et Miles, 2003, Strauss 1990, Yin 2006).

Conclusion

Dans cet article, nous avons cherché à comprendre le lien entre l'innovation et la résilience organisationnelle dans le secteur énergétique marocain. Dans une première section, nous avons présenté le cadre conceptuel et théorique de notre recherche. Ensuite, nous avons abordé la relation entre innovation et résilience organisationnelle à deux niveaux. D'abord, à travers les apports de la littérature par rapport à cette question ; ensuite, en présentant les résultats de notre recherche qualitative.

La résilience organisationnelle est un concept complexe qui a pris un nouvel essor dans les récentes études sur les organisations [24]. Elle est la résultante d'un ensemble de facteurs en interaction. L'innovation, quant à elle, est devenue vitale pour le développement des entreprises. Bien que les deux notions soient largement étudiées, peu de travaux illustrent la relation entre les deux dans le secteur énergétique marocain. D'où l'intérêt de cet article, traduit dans plusieurs langues.

Les résultats de notre recherche sont à notre sens intéressants. Ils soutiennent les apports théoriques de la littérature. Il convient, cependant de les compléter à travers la réalisation d'une étude quantitative.

References

- [1] Y. Trousselle (2014), « Les mécanismes de la résilience organisationnelle », Thèse, Université François-Rabelais de Tours.
- [2] G. Altintas (2020), « La capacité dynamique de résilience : l'aptitude à faire face aux événements perturbateurs du macro-environnement ».
- [3] A. Wildavsky (1991), « Searching for safety », New Brunswick: Transaction Books.
- [4] L. Begin, D. Chabaud (2010), « La résilience des organisations : le cas d'une entreprise familiale », *Revue Française de Gestion*, N°200, p. 127-142.
- [5] K. Rahi (2019), « Indicators to assess organizational resilience, a review of empirical literature », 2doi : 10.1108/ijdrbe-11-2018-0046
- [6] S. Duchek (2019), « Organizational resilience: a capability-based conceptualization ». <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>

- [7] K. Vakilzadeh & A. Haase (2020), «The building blocks of organizational resilience: a review of the empirical literature, *Continuity and Resilience Review* », DOI 10.1108/CRR-04-2020-0002
- [8] F. Le Roy, M. Robert, & P. Giuliani (2013), « L’innovation managériale. Généalogie, défis et perspectives ». *Revue française de gestion*, 235 (6), 77-90. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2013-6-page-77.htm>
- [9] L. Aarikka-Stenroos, & B. Sandberg, (2012), « From new product development to commercialization through networks ». *Journal of Business Research*, 65(2), 198-206.
- [10] P. Deubel & M. Montousse (2003), « Dictionnaire des auteurs en sciences économiques et sociales ». Bréal
- [11] M. Eddahani M. & al. (2022), « Nouvelles pratiques managériales dans les organisations publiques à l’ère du Covid-19 : Résilience organisationnelle et innovation managériale », *Revue Française d’Économie et de Gestion* « Volume 3 : Numéro 1 » pp : 194–215
- [12] J. Birkinshaw, G. Hamel, M.J. Mol (2008), « Management innovation », *Academy of Management Review*, vol. 33, n° 4, p. 825-845.
- [13] J. Birkinshaw, M.J. Mol (2009), « The sources of management innovation: When firms introduce new management practices », *Journal of Business Research* Volume 62, Issue 12, December 2009, Pages 1269-1280
- [14] H. Do, P. Budhwar, H. Shipton, H-D. Nguyen, & B. Nguyen, (2022), « Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism ». *Journal of Business Research*, 141, 808-821. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.090>
- [15] G. Hamel, L. Valikangas (2003), « The quest for resilience », *Harvard Business Review*, 81: 52-65.
- [16] D. Rehak, 2019, « Assessing and strengthening organisational resilience in a critical infrastructure system: Case study of the Slovak Republic », <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.104573>.
- [17] K. Vakilzadeh, and A. Haase, (2021), « The building blocks of organizational resilience: a review of the empirical literature », *Continuity & Resilience Review*, Vol. 3 No. 1, pp. 1-21. <https://doi.org/10.1108/CRR-04-2020-0002>
- [18] M. Butterick, & A. Charlwood (2021), « HRM and the COVID-19 pandemic: How can we stop making a bad situation worse? » *Human Resource Management Journal*, 31(4), 847– 856. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12344>

- [19] Y. Liu, M. Kumar, G. G. Katul, & A. Porporato, (2019), « Reduced resilience as an early warning signal of forest mortality ». *Nature Climate Change*, 9(11), 880-885. <https://doi.org/10.1038/s41558-019-0583-9>
- [20] Rapport de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), « Impact de la crise COVID-19 sur l'emploi et les TPME au Maroc », Janvier 2021, 80 p.
- [21] Groupe de la banque mondiale, « Rapport climat et développement – Maroc », Octobre 2022, 101p.
- [22] G. Hamel, B. Breen (2007), *The future of management*, Harvard Business School Press, Boston, version française, Éditions Vuibert, Paris, 2008.
- [23] Z. He, H. Huang, H. Choi, et A. Bilgihan, (2023), « Construire la résilience organisationnelle avec la transformation numérique », *Journal of Service Management*, Vol. 34 n° 1, p. 147-171. <https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2021-0216>
- [24] J. Hillmann, and E. Guenther (2021), « Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? ». *International Journal of Management Reviews*, 23: 7-44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>.