**Revue Française d'Economie et de Gestion**
ISSN : 2728- 0128
Volume 6 : Numéro 1

# Étude de la contribution du capital social à la résilience organisationnelle des entreprises du cluster haliopôle d'agadir : l'effet médiateur de l'innovation managériale

# Study of the contribution of social capital to the organizational resilience of companies in the haliopôle cluster of agadir : the mediating effect of managerial innovation

**Aouatif OUAHBI**
Doctorante Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Agdal-Rabat
Université Mohammed V de Rabat-Maroc
Laboratoire d'Études et de Recherche en Sciences de Gestion (LERSG)

**Taoufiq YAHYAOUI**
Enseignant chercheur Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Agdal-Rabat
Université Mohammed V de Rabat-Maroc
Laboratoire d'Études et de Recherche en Sciences de Gestion (LERSG)

**Date de soumission** : 11/12/2024

**Date d'acceptation** : 12/01/2025

Pour citer cet article :

OUAHBI. A. & YAHYAOUI. T. (2025) « Étude de la contribution du capital social à la résilience organisationnelle des entreprises du cluster Haliopôle d'agadir : l'effet médiateur de l'innovation managériale », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 1 » pp : 582- 607.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License

**Résumé**

Cet article vise à examiner empiriquement la relation entre le capital social, l'innovation managériale et la résilience organisationnelle des entreprises du cluster Haliopôle d'Agadir. Bien que cette thématique, notamment le lien entre le capital social, l'innovation managériale et la résilience organisationnelle, ait été peu explorée dans la littérature, l'objectif de cette recherche est de combler cette lacune en proposant et en testant un modèle intégratif. Une étude empirique a été menée via un questionnaire structuré sur un échantillon de 55 entreprises du cluster Haliopôle d'Agadir. Les résultats de l'analyse des équations structurelles révèlent que le capital social est positivement lié à l'innovation managériale dans le cluster Haliopôle d'Agadir. Cependant, aucune relation significative n'a été trouvée entre le capital social et la résilience organisationnelle, ni entre l'innovation managériale et la résilience organisationnelle, suggérant que d'autres facteurs ou une approche plus approfondie sont nécessaires pour comprendre ces mécanismes.

**Mots clés :** Capital social ; Résilience organisationnelle ; Innovation managériale ; Cluster ; Entreprises.

**Abstract**

This paper aims to build and empirically verify a model that demonstrates the association between social capital, managerial innovation, and organizational resilience. For data collection, a questionnaire was sent to member companies in the Haliopôle cluster of Agadir. To verify the proposed relationships, data collected from 55 companies were then examined using structural equation modeling. The results show that social capital is positively related to managerial innovation in the Haliopôle cluster of Agadir, by facilitating knowledge sharing and the adoption of innovative practices. However, social capital does not find a significant link with organizational resilience. Similarly, the study does not show a significant link between managerial innovation and organizational resilience, suggesting that unexplored factors or a more in-depth approach may be needed to understand these mechanisms.

**Keywords :** Social capital ; Organizational resilience ; Managerial innovation ; Cluster ; Companies.

## INTRODUCTION

Dans un environnement économique en constante évolution, les organisations doivent constamment s'adapter pour maintenir leur compétitivité et leur pérennité. L'innovation managériale, considérée comme un levier stratégique, est essentielle pour améliorer les produits, services et procédés, et pour renforcer la performance des entreprises. Parallèlement, la résilience organisationnelle, c'est-à-dire la capacité d'adaptation et de récupération face aux crises, devient un facteur clé de pérennité.

Les clusters est un dispositif qui stimule l'économie nationale en facilitant l'interconnexion entre des acteurs économiques tels que les entreprises, les universités et les centres technologiques, etc. Cette collaboration favorise le développement du capital social, et encourage l'innovation managériale.

Dans ce contexte, le capital social joue un rôle fondamental. Il désigne les ressources générées par les relations internes et externes de l'organisation, facilitant la collaboration, l'échange de connaissances et l'innovation. La participation aux clusters, en particulier, favorise la création de compétences collectives et l'émergence de solutions innovantes.

Nous chercherons à comprendre comment le capital social influence la résilience des organisations et comment l'innovation managériale peut en être le catalyseur, facilitant l'adaptation et l'amélioration continue dans des environnements en mutation. Plus précisément, **Dans quelle mesure le capital social contribue-il à la résilience organisationnelle des entreprises du cluster Haliopôle d'Agadir ?**

Cet article explore l'impact du capital social sur la résilience organisationnelle des entreprises du cluster Haliopôle d'Agadir, en examinant comment l'innovation managériale renforce leur capacité à surmonter les crises. L'étude analyse la relation entre le capital social et la résilience organisationnelle, tout en évaluant le rôle médiateur de l'innovation managériale, et propose de tester un modèle théorique intégrant ces trois variables.

Pour répondre à ces objectifs, cet article s'organise comme suit : une revue de la littérature qui contextualise les concepts de capital social et de résilience organisationnelle, en mettant l'accent sur le rôle médiateur l'innovation managériale.

## 1. REVUE DE LITTÉRATURE DES CONCEPTS CLÉS

### 1.1. Le capital Social : essai de conceptualisation

Le concept de capital social, initialement développé dans des disciplines telles que la sociologie et la science politique, a progressivement été intégré en sciences de gestion pour expliquer les dynamiques organisationnelles, en mettant l'accent sur les réseaux sociaux et les relations

interpersonnelles. Cependant, son utilisation par de nombreux chercheurs pour expliquer divers des phénomènes rend difficile l'adoption d'une définition universelle. Il est donc nécessaire de revenir aux travaux des fondateurs du concept afin de clarifier ses bases théoriques et d'examiner les définitions proposées par les auteurs clés.

Bourdieu (1980) définit le capital social comme l'ensemble des ressources, qu'elles soient actuelles ou potentielles, résultant de l'appartenance à un réseau durable de relations, plus ou moins institutionnalisées, reposant sur l'interconnaissance et l'inter-reconnaissance. Autrement dit, le capital social comprend à la fois les relations sociales établies entre les individus et les ressources qui peuvent être tirées de ces connexions.

Dans cette même veine d'idée, Lin (1995) appréhende le capital social comme l'ensemble des ressources relationnelles que les individus peuvent exploiter au travers de leurs réseaux de relations sociales. Ainsi, Markman et Gentner (2000) soutiennent que le capital social regroupe l'ensemble des ressources auxquelles les individus peuvent accéder grâce à leur connaissance d'autres personnes, leur appartenance à un réseau social ou leur reconnaissance par ces dernières.

De son côté, Coleman (1988) affirme que le capital social repose sur certains aspects de la structure sociale qui facilitent la réalisation des actions des individus au sein de cette même structure. Par conséquent, il réside dans les connexions qui lient les membres d'une structure sociale.

Coleman (1988) identifie trois formes de capital social, à savoir : les obligations et attentes réciproques, qui sont étroitement liées au degré de confiance mutuelle au sein d'une structure sociale donnée. Ce niveau de confiance influence non seulement la qualité des interactions entre les individus, mais aussi l'efficacité des canaux de communication informels, ainsi que l'existence de normes clairement définies et la garantie de leur application effective.

Selon Putnam (1995), le capital social fait référence aux éléments constitutifs des organisations sociales, notamment les réseaux de relations, les normes collectives et la confiance interpersonnelle, qui facilitent la coordination et la coopération entre les individus, générant ainsi des bénéfices réciproques. Ces caractéristiques permettent non seulement de renforcer les liens sociaux, mais également d'optimiser les interactions et les échanges au sein d'un groupe ou d'une communauté. En ce sens, le capital social est une ressource collective qui, tout en étant généré par les actions individuelles, produit des effets qui ne peuvent être entièrement capturés par un seul acteur.

Dans un contexte organisationnel, Nahapiet et Ghoshal (1998) soutiennent que le capital social constitue un élément clé des entreprises, notamment à travers les relations d'échange avec leurs parties prenantes (clients, fournisseurs, et employés), et peut leur conférer des avantages concurrentiels significatifs. Ces auteurs proposent d'analyser le capital social à travers trois dimensions : structurelle, relationnelle et cognitive.

La dimension structurelle, qui se réfère à l'organisation et à la configuration du réseau de relations ; la dimension relationnelle, qui concerne la qualité et la nature des liens entre les individus ou les entités au sein de ce réseau ; et la dimension cognitive, qui repose sur les représentations, interprétations et systèmes de croyances partagées et l'ensemble de connaissances que fournit la mise en relation (Nahapiet et Ghoshal, 1998).

Compte tenu de ce qui précède, nous pouvons conclure que le capital social ne se résume pas simplement à connaître des personnes ou à avoir accès à des ressources, mais à connaître des individus disposés à partager ces ressources. Il s'agit de savoir exploiter ces relations sociales pour en tirer profit. Ainsi, le capital social ne devient véritablement un capital que lorsqu'il génère un avantage concurrentiel pour l'entreprise, en étant ancré dans les réseaux de relations sociales.

### 1.2. L'innovation managériale : concepts et perspectives

L'innovation est traditionnellement liée aux progrès technologiques, notamment par le développement de nouveaux produits ou procédés, mesurés par les brevets en R&D. Toutefois, jusqu'à récemment, les innovations non technologiques, telles que *« innovation administrative »* (Evan, 1966), *« innovation organisationnelle »* (Daft, 1978) et, plus récemment, celui de l'*« innovation managériale »* (Kimberly et Evanisco, 1981), ont reçu relativement peu d'intérêt. Bien que les recherches sur l'innovation en gestion aient considérablement augmenté depuis le début des années 2000, la littérature sur ce type d'innovation demeure encore récente et limitée (Binkkour et al, 2020).

En effet, il existe différentes dénominations pour qualifier « l'innovation managériale », telles que « innovation organisationnelle », « innovation administrative », « innovation de management ». Birkinshaw et al. (2008) recommandent d'utiliser le terme « innovation managériale » afin de mettre en évidence l'aspect « managérial » spécifique de ces processus.

Kimberly et Evanisco (1981) sont souvent cités comme les auteurs ayant introduit l'expression « innovation managériale » et qui la définissent comme tout programme, produit ou technique qui représente un changement significatif par rapport à l'état du management au moment de son apparition, et qui modifie la nature, la localisation, la qualité ou la quantité des informations

disponibles dans le processus décisionnel. En outre, elle est perçue comme un moyen stratégique pour l'organisation permettant de gérer l'incertitude et d'adapter ses pratiques aux défis et aux évolutions de son environnement.

Pour Van de Ven (1986), l'innovation managériale consiste en une idée nouvelle, qui peut résulter soit d'une combinaison d'idées existantes, soit d'une réorganisation de l'ordre actuel, soit encore d'une approche ou d'une formule perçue comme novatrice par les personnes concernées. L'innovation managériale consiste en la mise en place de nouvelles pratiques, de processus, de structures de management, qui diffèrent de manière significative des normes traditionnelles (Birkinshaw et Mol, 2006).

Hamel (2006) propose une définition proche de celle de Kimberly et Evanisco (1981) et Birkinshaw et Mol (2006). Pour lui, l'innovation managériale se définit par un écart significatif par rapport aux pratiques, processus et structures traditionnels de management, entraînant une transformation de la manière dont les tâches managériales sont exécutées, et modifiant ainsi les approches adoptées par les managers dans l'accomplissement de leur travail (Hamel, 2006).

D'après Birkinshaw et al. (2008), l'innovation managériale consiste à inventer et à mettre en place une nouvelle pratique, un nouveau processus, une nouvelle structure ou une nouvelle technique de gestion, dans le but d'atteindre plus efficacement les objectifs de l'organisation. Elle consiste, selon Mol et Birkinshaw (2009) sur entre l'introduction de nouvelles pratiques managériales qui visent spécifiquement l'amélioration de la performance de l'entreprise. Par conséquent, l'objectif fondamental de l'innovation managériale est avant tout l'amélioration de la performance globale (Autissier et al., 2016). D'après Le Roy et al. (2013), cette définition englobe deux interprétations du concept : l'interprétation radicale de l'innovation managériale, qui implique l'invention et l'adoption de pratiques ou de méthodes de management entièrement nouvelles, et l'interprétation incrémentale, qui se réfère à l'adoption de pratiques ou de méthodes de management préexistantes.

En effet, ce type d'innovation crée des changements durables en combinant des ressources et des compétences uniques, difficiles à imiter par les concurrents (Hamel et Breen, 2007), ce qui lui confère un avantage concurrentiel à long terme.

### 1.3. La résilience organisationnelle : une analyse des définitions

La résilience organisationnelle, ayant fait son entrée dans les sciences de gestion, notamment dans le domaine du management des risques, a été progressivement adoptée par la littérature managériale, en particulier dans le cadre des recherches sur le management des crises au cours

des dernières décennies (Weick, 1993 ; Mallak, 1998 ; Sutcliffe et Vogus, 2003 ; Madani et Jackson, 2009).

Weick (1993) est pionnier dans l'étude de la résilience en gestion, notamment dans le cadre de la gestion des crises. Pour cet auteur, la résilience repose sur le « sensemaking », où les membres d'une organisation construisent collectivement du sens face à des situations nouvelles ou incertaines, permettant ainsi de coordonner les actions et d'adapter les comportements en réponse à l'incertitude. Le terme apparaît pour la première fois dans les travaux de Mallak (1998), qui identifie les facteurs favorisant la résilience organisationnelle, la définissant comme la capacité d'une organisation à développer une adaptation positive lui permettant de se différencier de ses concurrents.

Le terme apparaît pour la première fois dans les travaux de Mallak (1998), qui identifie les facteurs favorisant la résilience organisationnelle, la définissant comme la capacité d'une organisation à développer une adaptation positive lui permettant de se différencier de ses concurrents. En ce sens, elle peut également être considérée comme une initiative stratégique, visant à renforcer l'avantage concurrentiel de l'entreprise, comme le soulignent Lengnick-Hall et al. (2011).

Sutcliffe et Vogus (2003) la résilience comme un processus permettant aux organisations mobiliser leurs ressources flexibles et convertibles afin de faire face à l'adversité. Ou encore, comme un processus qui associe « un ensemble de capacités d'adaptation à une trajectoire positive de fonctionnement entrepreneurial après une crise, une perturbation ou un défi » (Sun et al., 2011, p. 185). Dans le même ordre d'idée, Hillmann et Guenther (2021) précisent que le concept de résilience organisationnelle peut être défini sous plusieurs perspectives : en tant que capacité, résultat, processus, stratégie, approche, ou encore comme une combinaison de ces éléments.

Pour Weick et Sutcliffe (2007), la résilience se structure autour de trois dimensions interdépendantes, à savoir : une capacité d'absorption permettant à l'entreprise de résister aux chocs et à l'inattendu sans s'effondrer ; une capacité de renouvèlement qui lui permet de se réinventer pour envisager de nouvelles orientations pour l'avenir ; une capacité d'appropriation qui lui permet de consolider sa résilience en tirant parti de ses expériences. Dans ce sens, nous pouvons dire qu'une organisation résiliente n'est pas simplement réactive, mais qu'elle est également proactive, capable d'anticiper les crises, de se réinventer et d'intégrer des leçons tirées de ses expériences pour s'améliorer en permanence.

Dans le sillage de la crise financière mondiale de 2008, déclenchée par la crise des subprimes aux États-Unis, suivie de la récession économique mondiale, ainsi que la crise sanitaire liée à la Covid-19, ont suscité un intérêt accru pour la résilience des entreprises, en particulier en ce qui concerne leur capacité à survivre et à préserver leur structure et leurs fonctions d'avant crise. Comme l'a indiqué Seville (2008), la résilience ne se limite pas à atténuer et gérer les effets d'une crise, elle englobe également la capacité à développer l'agilité pour faire face à des situations imprévues et à transformer les défis en opportunités Cette définition met en avant l'agilité à faire face à des situations imprévues et la perception des crises comme des occasions de renouveau.

Selon Madni et Jackson (2009), quatre axes principaux caractérisent la résilience organisationnelle : l'anticipation proactive des aléas, la résistance aux chocs, l'adaptabilité face aux changements et le rétablissement après une crise Ces éléments soulignent que la résilience organisationnelle exige une attention particulière à la situation présente et aux défis futurs des organisations. Les discussions autour de la définition de la résilience organisationnelle mettent en lumière l'importance de ces capacités, en particulier face à l'inattendu et aux chocs perturbateurs, qui peuvent menacer la survie de l'entreprise (Elmahfoudi et Tajabrite, 2023).

Les crises économiques ont exposé les faiblesses des structures existantes et ont également encouragé l'innovation ainsi que l'adoption de nouvelles pratiques pour renforcer la robustesse des entreprises et des institutions (El Abidi et al., 2024).

La résilience organisationnelle est devenue une réponse incontournable pour surmonter les difficultés économiques et assurer la pérennité à long terme des entreprises. Cependant, malgré un intérêt croissant et de nombreuses recherches sur le sujet, le concept reste flou et difficile à opérationnaliser (Bauweraerts et Colot, 2014).

## 2. DÉVELOPPEMENT DES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

### 2.1. Le rôle du capital social dans le processus d'innovation managériale

Bien que le capital social soit largement reconnu pour son influence sur divers aspects organisationnels, les travaux concernant le rôle du capital social dans l'innovation managériale restent marginaux. Le capital social, défini comme une ressource organisationnelle résultant des interactions entre les membres d'une organisation, est reconnu dans la littérature comme un élément pour stimuler le développement des capacités d'innovation (Nahapiet et Ghoshal, 1998, Tsai et Ghoshal, 1998). Il convient de souligner, d'après Mohammed (2023) que le capital social est considéré comme un véritable investissement plutôt que comme un simple coût ou une charge sociale.

Aballea et al. (2003) considère le capital social comme un élément clé dans les stratégies d'innovation, dans la mesure où l'engagement des employeurs dans des organisations patronales, leur offre l'opportunité d'explorer de nouvelles idées et méthodes, tout en échangeant les informations et les expériences ce qui les rend plus disposés à adopter des solutions innovantes.

D'après Hamel (2011), l'innovation managériale se nourrit souvent du capital social en permettant de renforcer les liens et la collaboration entre les différents acteurs interne de l'organisation, tout en soulignant l'importance des alliances stratégiques avec les parties prenantes externes telles que les fournisseurs, les partenaires et les clients, etc.

Selon David (1996), l'innovation managériale repose sur une vision simplifiée des connaissances (informations, représentations, savoir-faire) et des relations (types de contacts et connexions entre acteurs) au sein de l'organisation. Ces connaissances et ces relations interagissent de manière dynamique pour favoriser l'innovation. Autrement dit, les innovations managériales sont influencées par les connaissances, les relations, ou la combinaison des deux. Par conséquence, ces nouvelles idées ou connaissances influencent les interactions entre les acteurs dans le cadre de l'accomplissement d'une tâche ou de la réalisation d'un objectif spécifique Birkinshaw et al. (2008).

Dans cette optique, la philosophie de gestion vise à rationaliser à la fois les connaissances et les relations pour encourager l'innovation (Benedic et al., 2009). Ainsi, Tsai et Ghoshal (1998) soutiennent que l'échange d'informations et de connaissances à travers les interactions sociales étroites permettent d'accéder aux ressources des autres, ce qui favorise la génération et la mise en œuvre de nouvelles idées. En d'autres mots, les interactions sociales favorisent l'échange et le partage de connaissances, d'expériences et d'expertises au sein du réseau, ce qui conduit à la création de nouvelles idées et pratiques managériales et de nouveaux processus innovants, ce qui constitue l'innovation managériale.

Dans le contexte des échanges sociaux, l'appartenance à un réseau social permet de tisser des liens virtuels, sources de capital social (Ferrary & Pesqueux, 2004) et l'exploitation de ces liens offre un accès à des informations et des connaissances peu redondante (Burt, 1995), ainsi qu'à l'innovation managériale (Colin & Grasser, 2012). Pour Lallement et Lefèvre (1999), le capital social est considéré comme un levier pour l'innovation managériale, facilitant l'adoption des pratiques managériales innovantes et soutenant les processus de changement au sein de l'organisation. En conséquence, nous appuyons la majorité des études analysées et considérons

que le capital social favorise l'adoption des nouvelles pratiques, techniques, sur leurs processus de management. Dès lors, notre hypothèse de recherche se formulera comme suit :

**H.1 : Le capital social aurait une influence positive sur l'innovation managériale des entreprises du cluster Haliopôle d'Agadir**

### 2.2. Le capital social comme levier de résilience organisationnelle

Le capital social, à travers des facteurs tels que la confiance sociale et le capital relationnel (Levine et al., 2018), joue un rôle clé dans la capacité à absorber de nouvelles pratiques et à se renouveler, contribuant ainsi à sa résilience organisationnelle (Diop, 2023).

Dans le cadre de leurs recherches, Chowdhury et al. (2019) soutiennent l'idée que l'intégration dans un réseau pour développer le capital social est essentielle, car elle facilite l'accès aux marchés et aux ressources tout en contribuant à la résilience organisationnelle.

Selon El Boussadi et Aaouid (2023), le capital social constitue un facteur explicatif de la résilience organisationnelle, englobant à la fois le capital social interne et le capital social externe. Un réseau social de soutien solide joue un rôle clé dans la capacité des entrepreneurs à maintenir les activités de leur entreprise en période de crise Castro & Zermeño (2020). En d'autres mots, un capital social solide, tant interne qu'externe, permet de mieux gérer les défis et les incertitudes en période de crise, garantissant ainsi la continuité des activités.

Dans le contexte de la crise du COVID-19, Burhan et al. (2021) révèlent que la majorité des restaurants au Pakistan ont pu gérer leur chaîne d'approvisionnement sans perturbation majeure grâce à des relations étroites avec leurs fournisseurs, ce qui leur a permis de mieux appréhender les défis communs. Ces relations ont facilité la gestion des difficultés, notamment lorsque certains clients ne pouvaient pas respecter leurs engagements dans les délais (Fezzani et Mejdoub, 2024).

De leur côté, Folke et al. (2005) soulignent que le capital social, à travers la mobilisation des acteurs et leur engagement dans les processus décisionnels, joue un rôle clé dans le processus de transformation de l'organisation, renforçant ainsi sa résilience organisationnelle. À cet égard, El Ouardi et al. (2022) affirment que l'engagement des employés constitue un élément essentiel pour renforcer la résilience organisationnelle en période de crise.

Dans la même veine d'idée, Reda (2018) a mobilisé le cadre théorique de Folke et al. (2005) pour examiner le nouveau modèle de gouvernance, en se concentrant sur la mobilisation du capital social et le processus de transformation organisationnelle, à travers une analyse documentaire des publications relatives à la relance du tourisme québécois entre 2008 et 2015. En outre, il analyse l'évolution du ministère du Tourisme pour démontrer la relation entre le

capital social et la résilience organisationnelle, soulignant que la mobilisation des parties prenantes et la transition du ministère vers un leadership de coordination, plutôt que décisionnel, favorisent une plus grande collaboration et flexibilité organisationnelle. Cette dynamique renforce la résilience organisationnelle du secteur touristique.

Selon Guitell et al. (2006), Southwest Airlines a surmonté la crise de manière plus efficace que ses concurrents, notamment en évitant les licenciements. Cette stratégie a permis de préserver la confiance, la motivation et l'engagement organisationnel, des facteurs essentiels pour renforcer la résilience. En ce sens, le capital social, fondé sur des relations solides et la confiance, joue un rôle déterminant dans la résilience organisationnelle de Southwest Airlines.

En conséquence, nous soutenons les conclusions de la majorité des études examinées, estimant que le capital social joue un rôle clé dans la gestion des difficultés et des crises, ce qui renforce la résilience organisationnelle. Ainsi, notre hypothèse de recherche sera formulée comme suit :

**H.2 : Le capital social aurait une influence positive sur la résilience organisationnelle des entreprises membres du cluster Haliopôle d'Agadir**

### 2.3. L'innovation managériale et la résilience organisationnelle : une relation complexe à explorer

Certaines études (Miller et Friesen, 1983 ; Do et al., 2021 ; Dias et al., 2022) montrent que l'innovation est essentielle à la résilience organisationnelle, car elle permet aux entreprises de renforcer leur avantage concurrentiel, ce qui les rend d'autant plus résilientes (Carvalho et al., 2016). Ainsi, les entreprises qui intègrent des pratiques innovantes démontrent des niveaux de résilience organisationnelle plus élevés (Nafzaoui et Ettakani, 2024).

Dans cette perspective, la résilience organisationnelle devient un facteur déterminant pour s'adapter rapidement aux changements et aux incertitudes dans un environnement fluctuant. En effet, les entreprises qui adoptent de nouvelles pratiques managériales dans leurs opérations sont davantage aptes à surmonter les défis et les risques associés à un environnement dynamique et en perpétuelle évolution (Prange et Pinho, 2017).

Selon Birkinshaw et al. (2008), l'innovation managériale est un facteur clé de la performance de l'entreprise. Ainsi, une meilleure performance est souvent un indicateur de résilience, car les entreprises performantes sont mieux préparées pour surmonter les défis et les incertitudes. En outre, les entreprises performantes dans des domaines comme la gestion des connaissances, la collaboration et l'esprit d'entreprise sont généralement plus résilientes (Reinmoeller et Baardwijk, 2005).

En effet, le phénomène de résilience organisationnelle repose principalement sur le changement (Hillman et Guenther, 2021). En réalité, l'innovation managériale, en instaurant de nouvelles pratiques, en ajustant les structures organisationnelles et les processus décisionnels, et en favorisant l'agilité, aide les organisations à anticiper les crises et à s'adapter rapidement aux perturbations. De plus, une gestion innovante et proactive des ressources et des processus organisationnels aide l'entreprise à faire face aux défis changeants (Carayannis et Rakhmatullin, 2014). Dans le même sillage et une étude menée par (Dkhissi et al., 2023) se concentre sur la résilience organisationnelle et montre comment les pratiques managériales innovantes contribuent à la pérennité des entreprises, en particulier dans un contexte international difficile marqué par les répercussions économiques et sociales de la crise sanitaire du COVID-19.

De leur part, Eddahani et al. (2022) ont analysé comment l'innovation managériale influence la résilience organisationnelle, en se concentrant sur des éléments clés tels que la confiance, la responsabilité, l'épanouissement, la collaboration et l'agilité.

La crise sanitaire a perturbé l'équilibre des environnements organisationnels, contraignant les entreprises à adapter leurs stratégies et à innover pour transformer cette situation difficile en opportunité. Cela a permis de renforcer à la fois l'innovation managériale, en favorisant l'anticipation des défis à travers la mise en place de nouvelles pratiques, de stratégies et de processus, et la résilience organisationnelle, en développant la capacité des entreprises à s'adapter aux changements.

En considérant ces éléments, il est possible de constater que l'innovation managériale joue un rôle clé dans le renforcement de la résilience. Par conséquent, nous avançons l'hypothèse suivante :

**H.3 : L'innovation managériale aurait une influence positive sur la résilience organisationnelle des entreprises membres du cluster Haliopôle d'Agadir**

## 3. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET MODELISATION

Afin de vérifier et de tester notre hypothèse, nous avons adopté une démarche de recherche quantitative. Ce type de recherche se caractérise par l'analyse, la description, l'explication, ainsi que la prédiction et le contrôle de phénomènes en se fondant sur l'observation de faits objectifs et mesurables. Elle repose sur des instruments et techniques de collecte de données quantifiables, dont la validité et la fiabilité sont rigoureusement assurées. Les données ainsi recueillies et chiffrées, permettent de mener des analyses statistiques, telles que des tableaux, des graphiques, des analyses de corrélation ou d'association, et des études descriptives visant à explorer les relations entre les variables ou facteurs étudiés.

Dans le cadre de notre démarche, nous avons entrepris la définition des variables latentes et des instruments de mesure, en nous appuyant sur les fondements théoriques, dans le but de réaliser une modélisation par équations structurelles (SEM). L'objectif est d'estimer le modèle proposé à l'aide d'une approche fondée sur les équations structurelles, utilisant l'algorithme PLS (Partial Least Square). À cette fin, nous avons élaboré le tableau ci-dessous, qui présente les variables latentes ainsi que leurs instruments de mesure correspondants.

### 3.1. Choix du terrain d'investigation

Les entreprises du cluster Haliopôle d'Agadir ont été sélectionnées comme terrain de recherche en raison de l'environnement unique qu'elles offrent pour l'étude du capital social. Ce cluster, créé en 2010 pour soutenir le développement des entreprises du secteur halieutique, notamment la pêche et l'industrie de transformation des produits marins, favorise des interactions sociales régulières, le partage de connaissances et le renforcement des relations de confiance entre ses membres, des facteurs essentiels pour stimuler l'innovation. Dans ce cadre, des questionnaires en français ont été administré aux répondants sur une période de 5 mois, sous deux formats : papier et électronique, à 88 entreprises. Parmi ceux-ci, 55 entreprises ont répondu, représentant un taux de réponse de 62%, et ont été incluses dans l'analyse.

### 3.2. Modélisation par l'approche des équations structurelles

L'approche SEM (Structural equation model) permet d'examiner simultanément plusieurs relations causales, offrant ainsi une vue d'ensemble approfondie des mécanismes sous-jacents. Dans le cadre de notre étude, nous suivrons une série d'étapes méthodologiques rigoureuses afin d'identifier les facteurs clés, de développer des indicateurs pour chaque variable et de définir les relations causales de notre modèle théorique. Nous évaluerons également la validité du modèle, en procédant à une analyse de la qualité d'ajustement.

#### 3.2.1. Spécification du modèle

La spécification du modèle, étape essentielle dans l'approche SEM, consiste à définir les relations hypothétiques entre les variables observées et latentes de notre étude, en se basant sur une représentation graphique du schéma de mesure global (Path diagram). Dans le contexte de notre étude sur le capital social et la résilience organisationnelle, avec l'innovation managériale en tant que médiateur, cette étape consiste à définir des indicateurs pour chaque variable et à établir les relations causales théoriques entre elles.

La codification des items constitue une étape clé dans la modélisation par les équations structurelles, car elle permet de transformer les données issues des enquêtes en variables mesurables. Dans le cadre de notre recherche, cette étape consiste à attribuer des codes aux

réponses des répondants relatives au capital social, à l'innovation managériale et à la résilience organisationnelle.

Par ailleurs, nous avons établi le tableau ci-dessous pour illustrer les variables latentes, les variables de mesure (items) choisies et leurs codes correspondants.

**Tableau 1 : Variables et instruments de mesure retenus**

| **Variables latentes** | **Items de mesures retenues** | **Codes** | **Source** |
|---|---|---|---|
| **Capital social** | J'ai une très bonne relation avec mes collègues | CSC_1 | Terry Kim et al 2013 |
| | Je sais qui dispose de connaissances qui me sont utiles | CSC_2 | |
| | Je sais quelles connaissances pourraient être utiles à quel collègue | CSC_3 | |
| | Je me sens connecté à mes collègues | CSC_4 | |
| | Je peux faire confiance à mes collègues pour me donner un coup de main si j'en ai besoin | CSC_5 | |
| | Je peux compter sur mes collègues lorsque j'ai besoin de soutien dans mon travail | CSC_6 | |
| | Mes collègues et moi sommes toujours d'accord sur ce qui est important au travail | CSC_7 | |
| | Mes collègues et moi partageons toujours les mêmes ambitions et la même vision au travail | CSC_8 | |
| | Mes collègues et moi sommes toujours enthousiastes à l'idée de poursuivre les objectifs et les missions collectives de l'ensemble de l'organisation | CSC_9 | |
| **Innovation managériale** | Mise en œuvre d'une nouvelle structure pour manager les innovations technologiques et faciliter les innovations de procédé et de produits | INM_1 | Birkinshaw *et al.* (2008) et |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle pour gérer des produits et des marchés multiples | INM_2 | Le Roy *et al.* (2013) |
| | Mise en œuvre d'une nouvelle méthode de gestion de production qui permet d'améliorer l'efficience et de réduire les délais | INM_3 | |
| | La pratique d'une nouvelle méthode pour réduire les défauts de qualité et augmenter la satisfaction du client | INM_4 | |
| | L'adoption de nouvelles techniques de calcul des coûts de revient plus réaliste | INM_5 | |
| | L'adoption d'une nouvelle méthode permettant d'intégrer des informations de nature différente nécessaire à la décision | INM_6 | |
| | Mise en œuvre d'une nouvelle structure permettant le lancement de produits complexes et innovants | INM_7 | |
| | Mise en place d'une structure nouvelle permettant la résolution de problème par les salariés | INM_8 | |
| | Mise en place d'une nouvelle structure pour faciliter la coordination entre les différentes fonctions et l'organisation de type projet. | INM_9 | |
| **Résilience organisationnelle** | Se tient droit et conserve sa position | REO_1 | Kantur et Say (2015) |
| | Réussit à générer diverses solutions | REO_2 | |
| | À la force d'utiliser les ressources nécessaires | REO_3 | |
| | N'abandonne pas et continue son chemin | REO_4 | |
| | Passe rapidement à l'action | REO_5 | |
| | Développe des alternatives afin de profiter des circonstances négatives. | REO_6 | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Est une organisation puissante et pas facilement affectée par des facteurs extérieurs. | REO_7 | |
| | Est un lieu où tous les employés s'engagent à faire ce qu'on attend d'eux. | REO_8 | |
| | Est puissant peut tout surmonter | REO_9 | |

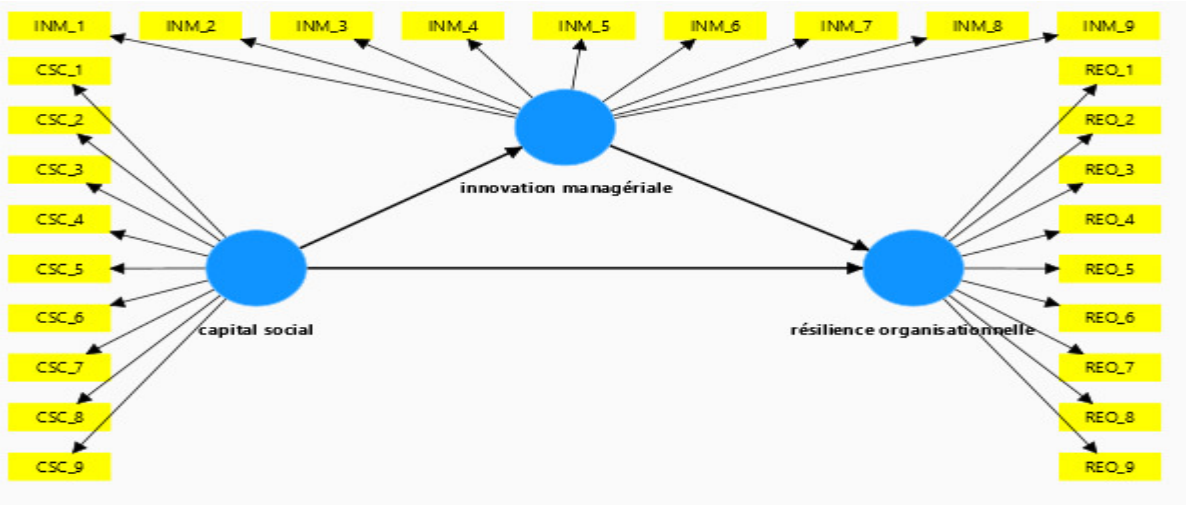
**Source : Auteurs**

Dans cette optique, il est nécessaire d'affecter chaque groupe de variables observées (items) à un facteur unique.

Pour mesurer le capital social, nous avons adopté l'échelle de mesure proposées par Kim et al. (2013). L'innovation managériale a été évaluée à partir des items développés par Brinkinshaw et al. (2008) et Le Roy et al. (2013). La résilience organisationnelle repose sur l'échelle de mesure élaborée par Kantur et Say (2015). Toutes ces échelles de mesure ont été évaluées à l'aide d'une échelle de Likert à 5 points, allant de « 1 = tout à fait d'accord » à « 5 = pas du tout d'accord ».

Ainsi, il convient de signaler que le présent modèle est testé sur l'ensemble des unités statistiques, en l'occurrence les 55 entreprises interviews, moyennant le diagramme ci-dessous.

**Figure 1 : Spécification du modèle SEM**




**Source : Logiciel SmartPLS**

Le modèle factoriel, qui nécessite une validation, est composé de 27 items. Sur le plan théorique, ces items sont interprétés comme des indicateurs des trois variables latentes. Les items sont illustrés par des rectangles jaunes, tandis que les variables latentes sont représentées par des cercles bleus. Ainsi, les flèches illustrent la relation entre les items et les concepts qu'ils mesurent.

### 3.2.2. Estimation du modèle

Lors de la phase d'estimation du modèle, nous avons recouru à l'algorithme PLS (Partial Least Squares), qui permet d'estimer les paramètres du modèle en utilisant les valeurs standardisées des estimations des paramètres.

Les contributions factorielles obtenues à partir de l'algorithme PLS ont été soumises à une analyse approfondie pour évaluer la robustesse des corrélations, en privilégiant des valeurs de corrélation égales ou supérieures à 0,7. Les résultats montrent que les constructions du capital social, de l'innovation managériale et de la résilience organisationnelle présentent des coefficients de contributions inférieurs à 0,7. Cela rend indispensable l'élimination des items non significatifs afin d'assurer la validité convergente du modèle, comme le montre le tableau des résultats de l'estimation présenté ci-après.

**Tableau 2 : Loadings factors des modèles de mesure**

| | **Capital social** | **Innovation managériale** | **Résilience organisationnelle** |
|---|---|---|---|
| **CSC_1** | 0,929 | | |
| **CSC_2** | 0,476 | | |
| **CSC_3** | 0,871 | | |
| **CSC_4** | 0,956 | | |
| **CSC_5** | 0,564 | | |
| **CSC_6** | 0,159 | | |
| **CSC_7** | 0,896 | | |
| **CSC_8** | 0,951 | | |
| **CSC_9** | 0,636 | | |
| **INM_1** | | 0,837 | |
| **INM_2** | | 0,852 | |
| **INM_3** | | 0,877 | |
| **INM_4** | | 0,831 | |
| **INM_5** | | 0,825 | |
| **INM_6** | | 0,829 | |
| **INM_7** | | 0,663 | |
| **INM_8** | | 0,665 | |
| **INM_9** | | 0,654 | |
| **REO_1** | | | 0,423 |
| **REO_2** | | | 0,784 |

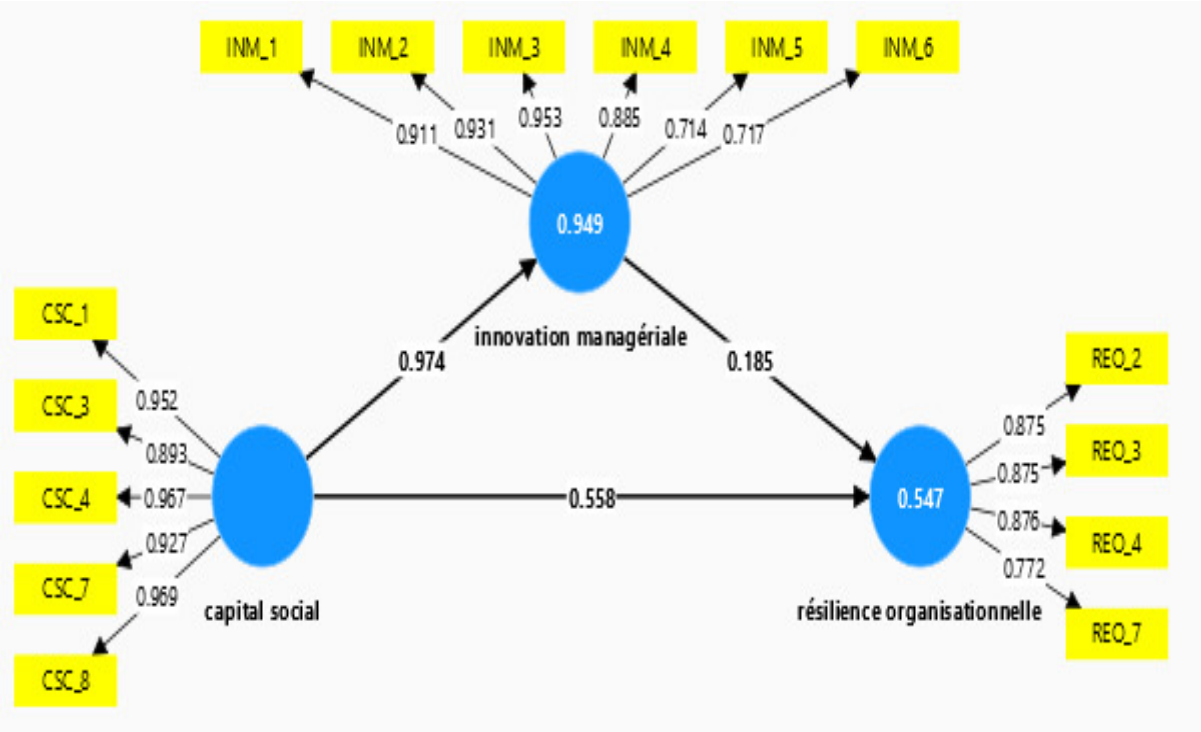
| | | | |
|---|---|---|---|
| **REO_3** | | | 0,784 |
| **REO_4** | | | 0,805 |
| **REO_5** | | | 0,611 |
| **REO_6** | | | 0,470 |
| **REO_7** | | | 0,751 |
| **REO_8** | | | 0,636 |
| **REO_9** | | | 0,632 |

**Source : Logiciel SmartPLS**

Dans notre étude, douze items ont été supprimés à cette étape d'analyse, à savoir : CSC_2 ; CSC_5 ; CSC_6 ; CSC_9 ; INM_7 ; INM_8 ; INM_9 ; REO_1 ; REO_5 ; REO_6 ; REO_8 ; REO_9.

Suite à l'élimination des items non significatifs, il devient nécessaire de respécifier le modèle en se focalisant uniquement sur les modèles de mesure répondant aux critères de validité préalablement établis. Cette démarche vise à affiner le modèle et à assurer la robustesse des relations entre les variables latentes et leurs indicateurs.

**Figure 2 : Re spécification des modèles**




**Source : Sortie Logiciel**

Les mesures de fiabilité et de validité des construits du capital social, de l'innovation managériale et de la résilience organisationnelle sont particulièrement élevées et solides, comme le montre le tableau suivant :

**Tableau 3 : Fiabilité et validité du construit**

| | Alpha de Cronbach | Fiabilité composite (rho_a) | Fiabilité composite (rho_c) | Variance moyenne extraite (AVE) |
|---|---|---|---|---|
| **Capital social** | 0, 968 | 0,970 | 0,975 | 0,887 |
| **Innovation managériale** | 0,928 | 0,957 | 0,943 | 0,736 |
| **Résilience organisationnelle** | 0,887 | 0,978 | 0,913 | 0,724 |

**Source : SmartPLS**

Les valeurs d'alpha de Cronbach dépassent toutes le seuil recommandé de 0,7, ce qui confirme la qualité des données. Le rho_a présente des valeurs élevées, ce qui vient renforcer la robustesse des mesures. Ainsi, la fiabilité composite classique (rho_c) dépasse largement le seuil recommandé de 0,7, garantissant ainsi une mesure fiable et stable des variables latentes sous-jacentes. Les conditions de la validité discriminante sont également satisfaites, étant donné que l'AVE dépasse largement le seuil de 0,5, ce qui confirme une excellente validité discriminante, indiquant que les items mesurent de manière efficace les concepts qu'ils sont censés représenter.

### 3.2.3. Vérification des hypothèses

En s'appuyant sur le modèle conceptuel établi précédemment, nous avons défini trois hypothèses clés, qui ont été traduites en indicateurs concrets afin de rendre les concepts théoriques observables. L'objectif de cette étape est de vérifier l'existence d'une corrélation entre les variables étudiées, ainsi que d'en analyser l'orientation, si une telle relation existe.

**Tableau 4 : Coefficient de corrélation**

| | Échantillon original (O) | Moyenne de l' échantillon (M) | Écart-type (STDEV) | Statistiques T (\| O/STDEV \|) | Valeurs-p | Décision |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Capital social → Innovation managériale** | 0,974 | 0,975 | 0,005 | 190.149 | 0.000 | **Validée** |
| **Capital social → Résilience organisationnelle** | 0,558 | 0,552 | 0,351 | 1.588 | 0.112 | **Non validée** |
| **Innovation managériale → Résilience organisationnelle** | 0,185 | 0,200 | 0,354 | 0.522 | 0.602 | **Non validée** |

**Source : SmartPLS**

Les résultats de l'étude des entreprises membres du cluster Haliopôle d'Agadir montrent des valeurs de p significatives pour une seule relation, tandis qu'elles ne sont pas significatives pour deux relations clés entre les variables.

Une relation significative est observée entre le capital social et l'innovation managériale (p = 0,000), mettant en lumière l'impact du capital social des entreprises du cluster Haliopôle sur le développement de pratiques managériales innovantes.

Cependant, la relation entre le capital social et la résilience organisationnelle n'atteint pas le seuil de significativité statistique communément établi (p = 0.112), ce qui suggère une relation potentielle mais non concluante entre ces deux variables. Cela ne signifie pas nécessairement qu'il n'existe pas de lien, mais plutôt que celui-ci n'est pas suffisamment fort ou clair dans le contexte de cette étude. Une exploration plus approfondie, pourrait révéler des résultats plus significatifs.

De manière similaire, les résultats de l'analyse ne fournissent pas de preuve statistique suffisante pour soutenir l'impact direct de l'innovation managériale sur la résilience organisationnelle (p = 0.602). Cette absence de lien pourrait être expliquée par des facteurs non explorés dans cette recherche ou par la nécessité d'une approche plus détaillée pour saisir la complexité des mécanismes de résilience organisationnelle.

## 4. DISCUSSION DES RÉSULTATS

Dans le cadre de cette étude, il s'est avéré que le capital social est positivement associé à la l'innovation managériale dans les entreprises adhérentes au cluster Haliopôle d'Agadir. Les interactions sociales des entreprises adhérentes au cluster Haliopôle d'Agadir facilitent le partage de connaissances et d'expériences au sein de ce cluster, ce qui conduit à la génération de nouvelles idées, à l'adoption de pratiques managériales innovantes et à l'élaboration de processus novateurs par celles-ci. En ce sens, le capital social constitue un facteur clé qui favorise l'émergence de nouvelles idées, pratiques et processus managériaux.

Les résultats de notre étude ne confirment pas la présence d'une relation significative entre l'innovation managériale et la résilience organisationnelle. Cela suggère que, bien que l'innovation managériale puisse apporter des améliorations dans la gestion interne et l'efficacité des processus, d'autres facteurs, tels que la culture organisationnelle, la capacité à maintenir la cohésion et l'agilité en période de crise, pourraient être davantage déterminants pour la résilience organisationnelle.

De même, l'étude ne révèle pas de relation significative entre le capital social et la résilience organisationnelle des entreprises au sein du cluster Haliopôle d'Agadir peut être attribuée à

plusieurs facteurs, tels que la structure interne des entreprises et leur degré de dépendance vis-à-vis des autres entreprises membres du cluster. En effet, la résilience d'une entreprise dépend souvent davantage de facteurs internes, tels que les ressources financières, la gestion des risques, etc., que par les relations externes au sein du cluster. Ainsi, bien que les entreprises fassent partie du même cluster, Ainsi, bien que les entreprises fassent partie du même cluster, elles peuvent adopter des stratégies distinctes et gérer les crises de manière autonome, ce qui suggère que, même si le capital social peut avoir une influence dans certains contextes, il ne constitue pas toujours un facteur déterminant de la résilience organisationnelle.

## CONCLUSION

Cette étude a examiné la contribution du capital social à la résilience organisationnelle des entreprises membres du cluster Haliopôle d'Agadir, en mettant en évidence le rôle médiateur de l'innovation managériale. Les résultats obtenus ont révélé que le capital social exerce une influence positive sur l'innovation managériale des entreprises participantes, principalement à travers l'intégration de nouvelles idées et la mise en œuvre de pratiques managériales innovantes. Cette dynamique favorise non seulement l'amélioration continue des processus internes, mais elle contribue également au renforcement de la compétitivité des entreprises, tout en consolidant leur capacité à innover.

En outre, le capital social, basé sur un réseau d'acteurs internes et externes, constitue une ressource précieuse difficilement imitée par la concurrence. En facilitant l'innovation managériale, il permet à l'organisation de créer de la valeur et de renforcer son avantage concurrentiel.

Cependant, l'innovation managériale ne semble pas avoir de lien direct avec la résilience organisationnelle. Cela suggère l'existence de facteurs non explorés dans cette étude ou la nécessité d'adopter une approche plus approfondie pour mieux comprendre la complexité des mécanismes sous-jacents à la résilience organisationnelle.

L'étude montre qu'il n'existe pas de relation significative entre le capital social et la résilience organisationnelle au sein du cluster Haliopôle d'Agadir, probablement à cause de l'indépendance des entreprises. La résilience semble davantage liée à des facteurs internes, comme les ressources financières et la gestion des risques, plutôt qu'aux relations externes. Ainsi, bien que le capital social puisse avoir un impact, il n'est pas toujours un facteur clé de la résilience organisationnelle.

Les résultats mettent en évidence la nécessité de valoriser le capital social des entreprises d'Haliopôle d'Agadir. À cet égard, il est essentiel que les dirigeants et les managers considèrent

l'innovation managériale comme un levier stratégique, permettant de renforcer la résilience organisationnelle et d'optimiser les avantages du capital social.

Notre étude s'acquière plusieurs limites, notamment l'absence de lien significatif entre l'innovation managériale et la résilience organisationnelle, ce qui indique qu'il serait pertinent d'explorer d'autres facteurs influençant, tels que la culture organisationnelle, les pratiques de leadership, la gestion des ressources humaines et la structure organisationnelle.

En outre, l'absence de relation significative entre le capital social et la résilience organisationnelle souligne la nécessité de mener des recherches futures approfondies pour mieux comprendre les facteurs particuliers affectant ces liens dans divers contextes.

Cette recherche révèle que, bien que le capital social joue un rôle essentiel dans le renforcement de la résilience organisationnelle, il ne constitue pas un facteur suffisant en soi. Les résultats suggèrent que l'innovation managériale, en tant que levier stratégique, est essentielle pour optimiser l'impact du capital social et améliorer la capacité des organisations à s'adapter aux crises et aux défis complexes. L'étude insiste ainsi sur l'importance d'examiner le capital social, non seulement pour analyser les relations internes des organisations, mais aussi pour en faire un moteur d'innovation managériale, contribuant au développement et à la résilience organisationnelle dans un environnement complexe.

Quant aux perspectives futures, une première piste consisterait à mener une analyse à long terme afin d'observer l'évolution du rôle du capital social dans l'innovation et la résilience organisationnelle. Par ailleurs, une comparaison entre différents clusters permettrait d'identifier des pratiques optimales à partager. De plus, il serait pertinent d'explorer les différentes dimensions du capital social et d'évaluer l'impact des technologies numériques sur son développement. Enfin, des recommandations pratiques pourraient être proposées pour aider les entreprises à renforcer leur résilience et leur capacité d'innovation en capitalisant sur le capital social, particulièrement en période de crise.

## BIBLIOGRAPHIE

### ➢ Article de revue

- Aballea, F., Bevort, A., Gadea, C., Lallement, M., & Trancart, D. (2003). Réseaux et innovations organisationnelles : une approche par les relations professionnelles. Travail et emploi, 95, 87-99.
- Bauweraerts, J., & Colot, O. (2014). La résilience organisationnelle au sein des entreprises familiales : mythe ou réalité ? Recherches en Sciences de Gestion (2), 197-215.

- Benedic, M., Valoggia, P., Rousseau, A., & Schmitt, C. (2009). Gestion des connaissances et capital social : quelles interrelations ? Revue management et avenir (7), 152-170.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. Academy of management review, 33(4), 825-845.
- Birkinshaw, J. M., & Mol, M. J. (2006). How management innovation happens. MIT Sloan Management Review, 47(4), 81-88.
- Burt, R. S. (1995). Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur. Revue française de sociologie, 599-628.
- Carayannis, E. G., & Rakhmatullin, R. (2014). The quadruple/quintuple innovation helixes and smart specialisation strategies for sustainable and inclusive growth in Europe and beyond. Journal of the Knowledge Economy, 5, 212-239.
- Chowdhury, M., Prayag, G., Orchiston, C., & Spector, S. (2019). Postdisaster social capital, adaptive resilience and business performance of tourism organizations in Christchurch, New Zealand. Journal of Travel Research, 58(7), 1209-1226.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. American journal of sociology, 94, S95-S120.
- Colin, T., & Grasser, B. (2012). Le rôle des réseaux patronaux dans la diffusion de la gestion des compétences en France. Relations industrielles, 67(3), 375-397.
- Daft, R. L. (1978). A dual-core model of organizational innovation. Academy of management journal, 21(2), 193-210.
- David, A. (1996). Structure et dynamique des innovations managériales. Ecole des mines.
- Diop, C. M. (2023). La résilience organisationnelle en période de Covid 19 : le cas d'un Système Financier Décentralisé. Recherches en Sciences de Gestion (4), 333-354.
- DKHISSI, S., BABOUNIA, A., MEFTAH, K., & Hamid, L.-H. (2023). La résilience organisationnelle : Entre pratiques d'adaptation et de prévention. Revue Française d'Economie et de Gestion, 4(2).
- EL ABIDI, A., ENNAMER, N., & HMIDOU, L. (2024). Interactions dynamiques entre la résilience organisationnelle et l'innovation sociale : vers un modèle théorique intégré. Revue Française d'Economie et de Gestion, 5(8).
- EL BOUSSADI, A., & AAOUID, B. (2023). Modélisation de l'apport des parties prenantes à la résilience organisationnelle des entreprises. Alternatives Managériales Economiques, 5(1), 472-491.

- EL OUARDI, B., RHOUIRI, M., Boungab, S., & MARGHICH, A. (2022). L'engagement organisationnel des employés : Une arme pour la résilience organisationnelle des entreprises hôtelières. Alternatives Managériales Economiques, 4, 133-152.
- ELMAHFOUDI, F. E., & TAJABRITE, M. (2023). La résilience organisationnelle à l'ère du covid-19 : étude exploratoire sur les PME agroalimentaires du grand Agadir. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(3-2), 159-172.
- Ferrary, M., & Pesqueux, Y. (2004). L'organisation en réseau. Mythes et réalités, PUF, Paris.
- FEZZANI, I., & MEJDOUB, N. B. (2024). Résilience organisationnelle comme stratégie de gestion de Crise du COVID-19 : Etude exploratoire auprès des restaurants en Tunisie. Revue Française d'Economie et de Gestion, 5(3).
- Folke, C., Hahn, T., Olsson, P., & Norberg, J. (2005). Adaptive governance of social ecological systems. Annu. Rev. Environ. Resour., 30(1), 441-473.
- Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. Harvard business review, 84(2), 72.
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience : a valuable construct for management research? International Journal of Management Reviews, 23(1), 7-44.
- Kantur, D., & Say, A. I. (2015). Measuring organizational resilience: A scale development. Journal of Business Economics and Finance, 4(3).
- Le Roy, F., Robert, M., & Giuliani, P. (2013). L'innovation managériale : Généalogie, défis et perspectives. Revue française de gestion (6), 77-90.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. Human resource management review, 21(3), 243-255.
- Levine, R., Lin, C., & Xie, W. (2018). Corporate resilience to banking crises : The roles of trust and trade credit. Journal of Financial and Quantitative Analysis, 53(4), 1441-1477.
- Lin, N. (1995). Les ressources sociales : une théorie du capital social. Revue française de sociologie, 685-704.
- Mallak, L. (1998). Putting organizational resilience to work. INDUSTRIAL MANAGEMENT-CHICAGO THEN ATLANTA-, 8-13.
- Markman, A. B., & Gentner, D. (2000). Structure mapping in the comparison process. The American Journal of Psychology, 113(4), 501.

- Mohammed, E.-R. (2023). La gouvernance territoriale et son rôle dans le développement de l'innovation managériale. Alternatives Managériales Economiques, 5(1), 528-545.
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation : When firms introduce new management practices. Journal of business research, 62(12), 1269-1280.
- NAFZAOUI, M. A., & ETTAKANI, D. (2024). L'innovation managériale et le leadership ambidextre : clés de la résilience et de la performance dans les pme. Revue Française d'Economie et de Gestion, 5(10).
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. Academy of management review, 23(2), 242-266.
- Prange, C., & Pinho, J. C. (2017). How personal and organizational drivers impact on SME international performance : The mediating role of organizational innovation. International Business Review, 26(6), 1114-1123.
- Putnam, R. D. (1995). Tuning in, tuning out : The strange disappearance of social capital in America. PS : Political science & politics, 28(4), 664-683.
- Reda, K. M. (2018). La résilience organisationnelle comme outil de relance d'une destination. Le cas du Québec. Études caribéennes (2).
- Reinmoeller, P., & Van Baardwijk, N. (2005). The link between diversity and resilience. MIT Sloan Management Review. • Seville, E. (2008). Resilience: great concept but what does it mean?
- Sun, J., Buys, N., Wang, X., & McAuley, A. (2011). Using the concept of resilience to explain entrepreneurial success in China. International Journal of Management and Enterprise Development, 11(2-4), 182-202.
- Sutcliffe, K., & Vogus, T. (2003). Organizing for resilience. Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline. Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline. Berrett-Koehler.
- Terry Kim, T., Lee, G., Paek, S., & Lee, S. (2013). Social capital, knowledge sharing and organizational performance : what structural relationship do they have in hotels?. International journal of contemporary hospitality management, 25(5), 683-704.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. Management science, 32(5), 590-607.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. Administrative science quarterly, 38, 628-652.

- **Ouvrages**


- Autissier, D., Johnson, K., & Moutot, J.-M. (2016), L'innovation managériale : rupture ou évolution du management. In Les miscellanées du changement (pp. 311-325). EMS Editions.
- Lallement, M., & Lefèvre, G. (1999), Les bureaux de Poste entre le service public et le marché : injonctions contradictoires, innovations organisationnelles et jeux des acteurs. Gazier Bernard, Outin Jean-Luc, Audier Florence, L'économie sociale, Formes d'organisation et Institutions, 1, 256-270.