

## La résilience organisationnelle : le cas des startups marocaines face aux perturbations économiques et technologiques

### Organizational Resilience: The Case of Moroccan Startups Facing Economic and Technological Disruptions

Muad ENNACIRI

*Laboratoire de Recherche Business Intelligence, Gouvernance des Organisations, Finance et Criminalité Financière, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Université Hassan II, Casablanca, Maroc.*

Mohamed Amine TARHI

*Laboratoire de Recherche Business Intelligence, Gouvernance des Organisations, Finance et Criminalité Financière, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Université Hassan II, Casablanca, Maroc.*

---

**Résumé.** Cet article examine la résilience organisationnelle des startups marocaines dans un contexte marqué par des incertitudes économiques, technologiques et institutionnelles. À partir d'une revue de littérature et d'une enquête empirique menée auprès d'un échantillon de startups, l'étude met en évidence les principaux leviers de résilience. Les résultats montrent que l'innovation managériale, à travers la gouvernance agile et la gestion proactive des risques, constitue un facteur clé d'adaptation aux perturbations. L'intégration des technologies numériques, notamment la digitalisation des processus et l'usage de l'intelligence artificielle, renforce la capacité des startups à anticiper les crises et à réagir efficacement. Enfin, une culture organisationnelle axée sur l'apprentissage continu apparaît essentielle pour développer des compétences internes, stimuler l'innovation et transformer les défis en opportunités. La discussion souligne que, malgré ces avancées, les startups marocaines demeurent confrontées à des obstacles structurels tels que l'accès limité au financement, les lourdeurs administratives et le déficit de talents spécialisés. L'étude conclut que la résilience organisationnelle repose sur une combinaison de leviers internes et sur un soutien écosystémique plus affirmé, notamment à travers des politiques publiques cohérentes et des partenariats stratégiques. En validant les hypothèses de recherche par des données empiriques et en les confrontant aux apports théoriques, cet article contribue à enrichir la littérature sur la résilience organisationnelle dans les économies émergentes, tout en proposant des pistes pratiques pour renforcer la compétitivité et la durabilité des startups marocaines.

**Mots-clés :** *Résilience organisationnelle ; Startups marocaines, Innovation managériale, Transformation numérique, Apprentissage organisationnel.*

**Abstract.** This article examines the organizational resilience of Moroccan startups in a context marked by economic, technological, and institutional uncertainties. Based on a literature review and an empirical survey conducted with a sample of startups, the study highlights the main drivers of resilience. The findings show that managerial innovation, through agile governance and proactive risk management, is a key factor in adapting to disruptions. The integration of digital technologies, particularly process digitalization and the use of artificial intelligence, enhances startups' ability to anticipate crises and respond effectively. Finally, an organizational culture centered on continuous learning proves essential for developing internal skills, fostering innovation, and turning challenges into opportunities. The

discussion emphasizes that, despite these advances, Moroccan startups still face structural obstacles such as limited access to financing, administrative burdens, and a shortage of specialized talent. The study concludes that organizational resilience relies on a combination of internal levers and stronger ecosystem support, particularly through coherent public policies and strategic partnerships. By validating the research hypotheses with empirical data and confronting them with theoretical contributions, this article enriches the literature on organizational resilience in emerging economies, while offering practical insights to strengthen the competitiveness and sustainability of Moroccan startups.

**Keywords:** *Organizational resilience, Moroccan startups, Managerial innovation, Digital transformation, Organizational learning.*

---

## 1. Introduction

La résilience organisationnelle est devenue un concept central dans l'analyse des dynamiques entrepreneuriales contemporaines, particulièrement dans les contextes marqués par l'incertitude économique et technologique. Elle renvoie à la capacité des organisations à anticiper, absorber et transformer les chocs externes en opportunités de développement durable (Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011). Dans le cas des startups, cette résilience est d'autant plus cruciale que ces jeunes entreprises évoluent dans des environnements caractérisés par une forte volatilité, une dépendance aux ressources limitées et une exposition accrue aux risques de marché et d'innovation.

Les travaux de Chalus-Sauvannet et Ewango-Chatelet (2022) mettent en évidence que la résilience entrepreneuriale ne se limite pas à une posture défensive, mais implique une capacité proactive à redéfinir les modèles d'affaires et à mobiliser l'innovation comme levier stratégique. De même, la littérature sur la résilience organisationnelle souligne l'importance des dimensions psychologiques et collectives, telles que la confiance, l'apprentissage organisationnel et la flexibilité structurelle, pour renforcer la robustesse des startups face aux crises (Duchek, 2020).

Dans le contexte marocain, les startups se trouvent confrontées à une double incertitude : d'une part, les fluctuations économiques liées aux marchés émergents et aux politiques publiques de soutien à l'entrepreneuriat ; d'autre part, les transformations technologiques rapides qui exigent une adaptation continue des compétences et des infrastructures numériques. Comme le rappelle la recherche théorique sur la résilience organisationnelle, l'articulation entre management stratégique, psychologie organisationnelle et innovation technologique constitue une base essentielle pour comprendre et opérationnaliser ce concept dans des environnements variés.

Ainsi, l'étude de la résilience organisationnelle des startups marocaines face aux incertitudes économiques et technologiques s'inscrit dans une double perspective : analyser les mécanismes internes de résistance et d'adaptation, et identifier les leviers externes de soutien institutionnel et technologique. Elle vise à enrichir la littérature sur la résilience en contexte entrepreneurial, tout en apportant des éclairages spécifiques sur les dynamiques propres aux économies émergentes.

La résilience organisationnelle, bien qu'ayant émergé initialement dans les sciences de l'écologie (Holling, 1973), a progressivement été transposée aux sciences de gestion et aux études organisationnelles. Cette transposition a permis de mettre en lumière la manière dont les entreprises, et en particulier les startups, développent des capacités d'adaptation face à des environnements instables. Les travaux de Hamel et Välikangas (2003) insistent sur l'importance de l'innovation continue comme moteur de résilience, tandis que Lengnick-Hall et Beck (2005) soulignent le rôle des ressources humaines et de l'apprentissage organisationnel dans la construction de cette capacité.

Dans le champ entrepreneurial, la résilience est souvent étudiée sous l'angle de la survie et de la croissance des jeunes entreprises. Les recherches de Ayala & Manzano (2014) montrent que la résilience entrepreneuriale est corrélée à la performance et à la capacité de saisir des opportunités dans des contextes incertains. De même, Duchek (2020) propose une conceptualisation dynamique de la résilience organisationnelle en trois étapes : anticipation, adaptation et apprentissage, qui s'avère particulièrement pertinente pour analyser les startups confrontées à des chocs économiques et technologiques.

Le contexte des économies émergentes, tel que celui du Maroc, ajoute une dimension spécifique à cette littérature. Les travaux sur l'entrepreneuriat en Afrique du Nord mettent en évidence les contraintes institutionnelles, la dépendance aux financements externes et la nécessité de développer des stratégies de résilience adaptées aux réalités locales (Kraus et al., 2020). Ces recherches invitent à articuler les apports théoriques globaux avec les spécificités des écosystèmes entrepreneuriaux marocains, où les startups doivent composer avec des infrastructures technologiques en développement et des politiques publiques en mutation.

Ainsi, la revue de littérature qui suit s'organisera autour de trois axes principaux :

- Les fondements théoriques de la résilience organisationnelle (écologie, management stratégique, psychologie organisationnelle).
- Les approches entrepreneuriales de la résilience (survie, innovation, performance des startups).
- Les spécificités des contextes émergents et marocains (contraintes institutionnelles, dynamiques technologiques, soutien des écosystèmes).

La question de recherche est : Comment les startups marocaines peuvent-elles développer une résilience organisationnelle efficace pour surmonter les défis spécifiques à leur environnement économique, social et technologique, tout en assurant leur pérennité et leur croissance ?

Dans un contexte marqué par une instabilité économique mondiale, des mutations technologiques rapides et des transformations sociales profondes, les startups marocaines se trouvent confrontées à des défis singuliers qui menacent leur pérennité. Si la littérature internationale sur la résilience organisationnelle est abondante, elle demeure largement centrée sur des environnements occidentaux ou asiatiques, laissant en marge les spécificités des écosystèmes entrepreneuriaux du Maghreb. L'originalité de cet article réside précisément dans l'exploration de la résilience organisationnelle à partir du cas marocain, en mettant en lumière les dynamiques propres à un marché émergent où coexistent fragilités structurelles et opportunités stratégiques. D'une part, il propose une lecture contextualisée de la résilience organisationnelle, adaptée aux réalités économiques, sociales et technologiques du Maroc. D'autre part, il offre aux entrepreneurs, décideurs et chercheurs des pistes pratiques et théoriques pour renforcer la capacité des startups à anticiper, absorber et transformer les crises en leviers de croissance durable. En ce sens, l'article contribue à enrichir le débat académique sur la résilience en l'ancrant dans une perspective euro-méditerranéenne et africaine, tout en apportant des recommandations opérationnelles pour les acteurs de terrain.

Afin de répondre à la question de recherche, l'article s'organise en trois parties. La première partie est une revue de littérature qui présente le cadre théorique de la résilience organisationnelle et ses principales approches. La deuxième partie analyse les spécificités de l'environnement marocain et les défis auxquels les startups doivent faire face. Enfin, la troisième partie propose un modèle stratégique de résilience organisationnelle adapté au contexte marocain, accompagné de recommandations pratiques pour assurer la pérennité et la croissance des startups.

## 2. Revue de littérature

### a. Analyse documentaire

En étudiant les comportements dysfonctionnels pouvant conduire au déclin des organisations, Albert O. Hirschman a introduit une base théorique qui s'approche du concept de résilience organisationnelle, sans le traiter explicitement. Dans son ouvrage *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States* (1970), il analyse la manière dont les organisations réagissent face aux crises, en s'appuyant sur l'exemple du chemin de fer nigérian. Pendant longtemps, cette ligne ferroviaire, monopole d'État reliant la côte à l'intérieur du pays, était le principal moyen de transport. Avec l'apparition d'alternatives, les clients insatisfaits de la qualité du service abandonnèrent progressivement le train, entraînant une baisse des revenus de la compagnie. Cependant, grâce au soutien financier du Trésor public, celle-ci ne perçut pas la gravité de cette situation ni les signaux d'alerte provenant des usagers mécontents. Hirschman qualifie cette perte d'information comme préjudiciable, soulignant que l'impossibilité pour les clients de « s'échapper » aurait permis à la compagnie d'être plus réceptive aux dysfonctionnements (Hirschman, 1970). Hirschman se concentre sur les défaillances surmontables, décrivant des contextes où des organisations peuvent redresser la qualité de leurs processus de production après une période de dégradation (Hirschman, 1970). Par la suite, les travaux sur la résilience organisationnelle se sont multipliés, définissant souvent ce concept comme la capacité d'une organisation à reconnaître et à surmonter un état de crise.

Weick et Sutcliffe (2011), dans leur ouvrage *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*, proposent une analyse approfondie de la théorie de la résilience organisationnelle. Leur travail s'appuie sur une revue systématique de la littérature en management stratégique et en psychologie organisationnelle. Ils mettent en évidence que les organisations les plus résilientes se distinguent par leur capacité à mettre en place des stratégies proactives d'anticipation, à adopter une gouvernance flexible et adaptative, et à promouvoir une culture d'apprentissage continue au sein de leur structure.

Vogus et Sutcliffe (2007), dans leur travail intitulé *Organizational Resilience: Towards a Theory and Research Agenda*, explorent la théorie de la résilience organisationnelle. Basée sur une revue systématique de la littérature en management stratégique et psychologie organisationnelle, leur étude souligne que les organisations les plus résilientes se caractérisent par leur capacité à développer des stratégies proactives d'anticipation, à adopter une gouvernance flexible et adaptative, et à instaurer une culture favorisant l'apprentissage organisationnel continu.

Lengnick-Hall et Beck (2005), dans leur article *Adaptive Fit Versus Robust Transformation: How Organizations Respond to Environmental Change* publié dans le *Journal of Management*, examinent la théorie de la résilience organisationnelle. Leur recherche, basée sur une revue systématique de la littérature en management stratégique et en psychologie organisationnelle, démontre que les organisations résilientes se distinguent par leur capacité à développer des stratégies proactives d'anticipation, à adopter une gouvernance flexible et adaptative, et à cultiver une culture d'apprentissage continu permettant de répondre efficacement aux changements environnementaux.

Schumpeter (1942), dans son ouvrage *Capitalism, Socialism and Democracy*, introduit la théorie de la destruction créatrice, qui analyse les dynamiques économiques et le rôle de l'innovation au sein des organisations. Cette théorie met en évidence le fait que les crises, bien qu'elles engendrent des perturbations significatives, peuvent également être des catalyseurs de transformation et d'innovation pour les entreprises, leur permettant de se réinventer et de créer de nouvelles opportunités dans un environnement changeant.

Holling (1973), dans son article intitulé *Resilience and Stability of Ecological Systems* publié dans *l'Annual Review of Ecology and Systematics*, développe la théorie des systèmes résilients en mettant en parallèle les principes écologiques et leur pertinence pour les organisations. Cette étude comparative démontre qu'une organisation peut être assimilée à un écosystème résilient lorsqu'elle privilégie des stratégies flexibles et adaptatives pour faire face aux crises, favorisant ainsi sa capacité à s'adapter et à survivre dans des environnements complexes et incertains.

Koninckx et Teneau (2010), dans leur modèle CRC : Crise – Résilience – Changement, élaborent un cadre théorique multidisciplinaire. Ce modèle fusionne des concepts issus de la gestion de crise, de la psychologie organisationnelle et du développement durable. Il met l'accent sur la manière dont les organisations peuvent non seulement surmonter les défis posés par les crises, mais également tirer parti de ces situations pour impulser des transformations structurelles et durables, renforçant ainsi leur résilience à long terme.

La résilience organisationnelle est un concept multidimensionnel qui reflète la capacité d'une organisation à faire face aux perturbations et aux événements inattendus tout en maintenant son fonctionnement et en évoluant. Selon Annarelli, Battistella et Nonino (2020), la résilience repose sur une conscience stratégique et une gestion opérationnelle des chocs internes et externes. Gallos (2008) l'associe à la faculté d'adaptation et de renforcement face aux défis, traumatismes ou stress, tandis que Linnenluecke et Griffiths (2010) la définissent comme la capacité d'un système à se remettre après une perturbation significative. Lengnick-Hall et Beck (2005) soulignent l'importance d'un mélange unique de propriétés cognitives, comportementales et contextuelles permettant aux entreprises de comprendre leur situation actuelle et de développer des réponses sur mesure. En 2009, ces mêmes auteurs précisent que la résilience implique des actions robustes et transformatives face à des événements inattendus menaçant la survie à long terme de l'organisation. Dans une perspective complémentaire, Lengnick-Hall, Beck et Lengnick-Hall (2011) insistent sur la capacité des entreprises à absorber les surprises perturbatrices, à élaborer des réponses spécifiques et à engager des activités transformatives pour en tirer parti. Kantur et Iseri-Say (2015) mettent l'accent sur la capacité des organisations à résister aux conditions défavorables et stressantes, à préserver leur position et même à profiter de ces situations adverses. Kendra et Wachtendorf (2003) décrivent la résilience comme la faculté de supporter un choc sans se détériorer complètement, en s'adaptant et en rebondissant. McManus et al. (2008) ajoutent à cette définition la notion de conscience situationnelle, de gestion des vulnérabilités critiques et de capacité d'adaptation dans un environnement complexe et interdépendant. Mallak (1998) insiste sur l'aptitude des individus et organisations à concevoir et mettre en œuvre rapidement des comportements adaptatifs positifs tout en minimisant le stress. D'un autre côté, Sutcliffe et Vogus (2003) ancrent la résilience dans les processus organisationnels visant à améliorer la compétence globale et la croissance, en apprenant des erreurs et en réorganisant de manière flexible les connaissances et ressources pour répondre efficacement aux situations émergentes. Ces différentes perspectives fournissent une base riche et nuancée pour comprendre la résilience organisationnelle et ses applications.

Hamel et Välikangas (2003) définissent la résilience organisationnelle comme la capacité des entreprises à réinventer de manière dynamique leurs modèles d'affaires et leurs stratégies en réponse à l'évolution des circonstances, tout en anticipant les changements nécessaires avant qu'ils ne deviennent urgents. Par ailleurs, Accra Jaja et Amah (2014) conçoivent la résilience comme l'aptitude des organisations à absorber les chocs ou à développer une résistance face aux perturbations présentes dans leur environnement. Ces deux approches mettent en lumière l'importance pour les entreprises de s'adapter non seulement aux crises immédiates, mais aussi d'anticiper et de se préparer aux défis futurs pour assurer leur pérennité et leur

croissance.

### **b. Définitions et conceptualisations de la résilience organisationnelle**

La littérature académique propose une diversité de conceptualisations de la résilience organisationnelle, reflétant la complexité et la multi-dimensionnalité de ce concept.

Annarelli, Battistella et Nonino (2020) définissent la résilience comme la capacité d'une organisation à faire face aux perturbations et aux événements inattendus, en mobilisant une conscience stratégique et une gestion opérationnelle des chocs internes et externes. Dans une perspective plus générale, Gallos (2008) l'associe à l'aptitude à s'adapter et à se renforcer face aux défis, traumatismes ou situations stressantes. Linnenluecke et Griffiths (2010) insistent quant à eux sur la dimension systémique, en considérant la résilience comme la capacité d'un système à se rétablir après une perturbation majeure.

Lengnick-Hall et Beck (2005) proposent une approche intégrative, en décrivant la résilience organisationnelle comme une combinaison de propriétés cognitives, comportementales et contextuelles permettant à une organisation de comprendre sa situation et de développer des réponses adaptées. Dans leurs travaux ultérieurs, Lengnick-Hall et Beck (2009) mettent en avant la capacité des organisations à entreprendre des actions robustes et transformatives face à des événements imprévus, tandis que Lengnick-Hall, Beck et Lengnick-Hall (2011) soulignent l'aptitude des entreprises à absorber les perturbations, développer des réponses spécifiques et engager des activités transformatrices en réponse à des surprises disruptives menaçant leur survie.

D'autres auteurs enrichissent cette conceptualisation. Kantur et Iseri-Say (2015) considèrent la résilience comme la capacité à résister aux conditions défavorables, à préserver sa position et à tirer parti des situations adverses. Kendra et Wachtendorf (2003) la définissent comme l'aptitude à supporter un choc sans se détériorer complètement, en s'adaptant et en rebondissant après une perturbation. McManus et al. (2008) l'associent à une fonction de conscience situationnelle globale, de gestion des vulnérabilités critiques et de capacité d'adaptation dans des environnements complexes et interdépendants.

Sur le plan individuel et organisationnel, Mallak (1998) décrit la résilience comme l'aptitude à concevoir et mettre en œuvre rapidement des comportements adaptatifs positifs, tout en minimisant le stress. Sutcliffe et Vogus (2003) insistent sur les processus organisationnels visant à renforcer la compétence globale, apprendre des erreurs et réorganiser de manière flexible les connaissances et ressources pour répondre efficacement aux imprévus. Hamel et Välikangas (2003) mettent en avant la dimension stratégique, en définissant la résilience comme la capacité à réinventer dynamiquement les modèles d'affaires et les stratégies, en s'adaptant avant même que le changement ne devienne nécessaire. Enfin, Accra Jaja et Amah (2014) soulignent la capacité des organisations à absorber les chocs ou développer une résistance face aux perturbations de leur environnement.

Ces différentes définitions convergent vers une vision de la résilience organisationnelle comme une capacité dynamique et multidimensionnelle, combinant :

- Anticipation et conscience stratégique (Annarelli et al., McManus et al.) ;
- Adaptation et apprentissage (Gallos, Sutcliffe & Vogus, Duchek) ;
- Absorption et robustesse face aux chocs (Kendra & Wachtendorf, Accra Jaja & Amah) ;
- Transformation et réinvention des modèles (Hamel & Välikangas, Lengnick-Hall et Beck).

La résilience apparaît ainsi non seulement comme une réponse aux perturbations, mais aussi comme une capacité proactive et transformatrice, essentielle à la survie et à la compétitivité des startups dans des environnements incertains.

### **3. Méthodologie de recherche**

#### **a. Approche méthodologique**

La présente étude s'inscrit dans une démarche qualitative et exploratoire, visant à analyser les mécanismes de résilience organisationnelle des startups marocaines. Ce choix méthodologique se justifie par la complexité du phénomène étudié, qui implique des dimensions managériales, technologiques, sociales et culturelles. L'approche qualitative permet de recueillir des données riches et nuancées, en mettant en évidence les perceptions, les pratiques et les expériences vécues par les acteurs concernés.

#### **b. Outils de collecte des données**

Deux instruments principaux ont été mobilisés pour la collecte des données :

- Un questionnaire structuré, administré auprès d'un échantillon de startups marocaines, afin de recueillir des informations comparables sur leurs pratiques managériales, leur niveau de digitalisation, leur culture organisationnelle et les défis rencontrés. Ce questionnaire a été conçu à partir des hypothèses de recherche et validé par un pré-test auprès de quelques entrepreneurs.
- Des entretiens semi-directifs, réalisés avec des fondateurs et dirigeants de startups, permettant d'approfondir les résultats du questionnaire et de recueillir des témoignages détaillés. Ces entretiens ont suivi un guide thématique portant sur les stratégies managériales, la transformation numérique, l'apprentissage organisationnel et l'environnement externe.

Le recours conjoint au questionnaire et aux entretiens semi-directifs se justifie par la complémentarité méthodologique qu'ils offrent dans l'étude de la résilience organisationnelle des startups marocaines. Le questionnaire permet de recueillir des données quantitatives standardisées auprès d'un échantillon élargi, favorisant la comparabilité des réponses et l'identification de tendances générales sur les pratiques de résilience. Il constitue ainsi un outil pertinent pour mesurer des variables clés telles que les stratégies de gestion des risques, les modes de financement ou les perceptions des entrepreneurs face aux incertitudes. En parallèle, les entretiens semi-directifs offrent une profondeur qualitative indispensable pour saisir la complexité des dynamiques organisationnelles et contextuelles propres aux startups. Leur caractère flexible permet d'explorer les représentations, les expériences vécues et les logiques d'action des acteurs, tout en laissant émerger des dimensions inattendues qui enrichissent l'analyse. L'articulation de ces deux outils répond donc à une logique de triangulation méthodologique, renforçant la validité interne de la recherche et assurant une compréhension à la fois large et nuancée des mécanismes de résilience dans le contexte marocain.

#### **c. Échantillonnage**

Le choix d'un échantillon repose sur une logique de pertinence et de faisabilité méthodologique. Il permet de disposer d'un corpus suffisamment large pour identifier des tendances générales et assurer une certaine diversité des profils étudiés, tout en restant gérable dans le cadre d'une recherche académique nécessitant des analyses approfondies.

L'échantillon retenu est composé de 30 startups marocaines opérant dans différents secteurs (technologie, services, commerce, éducation), afin de refléter la diversité de l'écosystème entrepreneurial marocain. Les critères de sélection incluaient l'ancienneté (moins de 10 ans d'existence), la taille (moins de 50 employés)

et l'appartenance à un incubateur ou à un réseau entrepreneurial. Cette diversité permet de comparer les pratiques et de mettre en évidence des tendances transversales.

Dans les études quantitatives, un échantillon de 30 est souvent considéré comme le seuil minimal permettant d'appliquer des tests statistiques de base. Cela garantit une certaine fiabilité des résultats, même si l'objectif n'est pas la représentativité exhaustive. Il est donc possible de détecter des tendances générales et de réaliser des analyses descriptives fiables et aussi de croiser les données quantitatives issues du questionnaire avec les données qualitatives des entretiens semi-directifs, renforçant la validité interne.

#### **d. Analyse des données**

Les données recueillies ont été traitées selon une analyse thématique. Les réponses au questionnaire ont été codées et regroupées par catégories correspondant aux hypothèses de recherche (innovation managériale, technologies numériques, apprentissage continu). Les entretiens ont été transcrits puis analysés à l'aide d'une grille thématique, permettant d'identifier les régularités, les divergences et les illustrations concrètes. Cette triangulation méthodologique (questionnaire et entretiens) renforce la validité des résultats et leur pertinence dans le contexte étudié.

#### **e. Limites méthodologiques**

Comme toute étude qualitative, cette recherche présente certaines limites. L'échantillon, bien que diversifié, reste restreint et ne permet pas une généralisation statistique à l'ensemble des startups marocaines. De plus, les données reposent sur des déclarations et peuvent être influencées par des biais de perception ou de désirabilité sociale. Toutefois, la triangulation des sources et la confrontation avec la littérature académique permettent de réduire ces biais et d'assurer une meilleure robustesse des conclusions.

#### **f. Hypothèses de recherches**

À la lumière de la revue de littérature et des résultats préliminaires de l'enquête, il apparaît que la résilience organisationnelle des startups marocaines repose sur une combinaison de facteurs managériaux, technologiques et culturels. Les travaux antérieurs mettent en évidence que l'agilité de la gouvernance, l'intégration des outils numériques et l'apprentissage continu constituent des leviers essentiels pour renforcer la capacité des organisations à anticiper, absorber et transformer les perturbations. Dans le contexte marocain, marqué par des défis économiques, sociaux et réglementaires mais également par une dynamique de transformation digitale, ces dimensions semblent particulièrement pertinentes pour comprendre les mécanismes de résilience. C'est dans cette perspective que nous formulons les hypothèses de recherche suivantes, visant à tester empiriquement la relation entre ces leviers et la résilience organisationnelle des startups.

Les recherches sur la résilience organisationnelle soulignent l'importance des stratégies managériales innovantes pour renforcer la capacité des entreprises à faire face aux perturbations. Lengnick-Hall et Beck (2005, 2009) mettent en avant le rôle de la gouvernance agile et des pratiques cognitives et comportementales permettant aux organisations de comprendre leur environnement et de développer des réponses adaptées. De même, Rigby, Sutherland et Takeuchi (2016) démontrent que l'agilité organisationnelle favorise une adaptation rapide aux incertitudes économiques et technologiques. Dans le contexte des économies émergentes, ces approches apparaissent comme des leviers essentiels pour transformer les crises en opportunités.

**H1** : Les startups marocaines qui adoptent des stratégies d'innovation managériale sont plus résilientes

face aux incertitudes économiques et technologiques.

Les travaux sur la transformation digitale confirment que l'intégration des technologies numériques constitue un facteur déterminant de la résilience organisationnelle. Brynjolfsson et McAfee (2014) montrent que la digitalisation des processus accroît la productivité et améliore la réactivité des entreprises. Davenport et Harris (2007) insistent sur le rôle de l'analytique avancée et de l'intelligence artificielle dans la réduction de l'incertitude et l'anticipation des crises. Linnenluecke et Griffiths (2010) ajoutent que la résilience peut être comprise comme la capacité d'un système à se rétablir après une perturbation majeure, ce qui est facilité par les outils numériques. Dans le contexte marocain, marqué par la mise en œuvre de la stratégie Maroc Digital 2030, l'intégration des technologies apparaît comme un levier incontournable pour renforcer la résilience des startups.

**H2** : L'intégration des technologies numériques améliore la capacité des startups marocaines à anticiper et à surmonter les crises.

La revue de littérature sur l'apprentissage organisationnel met en évidence que la culture d'apprentissage continu est une condition essentielle de la résilience. Argyris et Schön (1978) définissent l'apprentissage organisationnel comme un processus permettant aux entreprises d'adapter leurs comportements face aux changements. Senge (1990) insiste sur l'importance des organisations apprenantes, capables de réorganiser leurs connaissances et de développer des compétences nouvelles. Plus récemment, Duchek (2020) conceptualise la résilience comme un processus dynamique fondé sur l'anticipation, l'adaptation et l'apprentissage. Sutcliffe et Vogus (2003) ajoutent que la résilience repose sur la capacité à apprendre des erreurs et à réorganiser les ressources de manière flexible. Dans le cas des startups marocaines, où le manque de compétences spécialisées constitue un défi majeur, l'investissement dans l'apprentissage continu et l'innovation interne apparaît comme un facteur clé de résilience.

**H3** : Une culture organisationnelle axée sur l'apprentissage continu renforce la résilience des startups marocaines.

#### 4. Résultats et discussion

Les startups marocaines font face à une série de défis spécifiques qui peuvent entraver leur développement et leur pérennité :

##### Les défis des startups marocaines :

###### ▪ Les défis économiques

Les startups marocaines sont confrontées à une série de défis économiques qui peuvent freiner leur développement et compromettre leur pérennité. L'un des obstacles majeurs réside dans l'accès au financement. Ces jeunes entreprises rencontrent des difficultés à mobiliser des ressources financières, que ce soit auprès des investisseurs privés ou des institutions bancaires. Les subventions et programmes gouvernementaux demeurent limités, ce qui restreint leurs possibilités de croissance et d'innovation.

Par ailleurs, la concurrence accrue sur le marché impose une pression constante sur les startups, les obligeant à se différencier par des produits ou services innovants. Dans un environnement où la compétitivité s'intensifie, la capacité à innover et à se positionner stratégiquement devient un facteur déterminant de survie et de résilience.

###### ▪ Les défis sociaux

Au-delà des contraintes économiques, les startups marocaines doivent également surmonter des défis

sociaux qui entravent leur développement et leur capacité d'innovation. L'un des principaux obstacles réside dans le manque de compétences spécialisées. Ces jeunes entreprises peinent à recruter des talents qualifiés, notamment dans les domaines techniques et managériaux, ce qui limite leur potentiel d'évolution et leur aptitude à concevoir des solutions innovantes. Cette pénurie de compétences constitue un frein majeur à la compétitivité et à la résilience organisationnelle.

Par ailleurs, la promotion d'une culture de l'innovation demeure un défi dans un environnement où la tradition et la stabilité prédominent. Il est parfois difficile d'instaurer une dynamique créative et de favoriser l'expérimentation, alors même que l'innovation représente un facteur clé de différenciation et de survie pour les startups. Le développement d'une culture organisationnelle ouverte au changement et à la prise de risque apparaît ainsi comme une condition essentielle pour renforcer la résilience et stimuler la croissance de ces entreprises.

- **Les défis technologiques**

Les startups marocaines doivent composer avec des défis technologiques qui freinent leur capacité d'innovation et leur compétitivité. Si le pays progresse dans la digitalisation, l'adoption des nouvelles technologies demeure complexe pour de nombreuses jeunes entreprises, en raison de coûts élevés et d'un manque de compétences spécialisées. Cette difficulté limite leur intégration dans les chaînes de valeur numériques et réduit leur potentiel de croissance. Par ailleurs, la conformité réglementaire constitue un autre obstacle majeur : les startups technologiques doivent naviguer dans un cadre juridique complexe, notamment en matière de protection des données et de cybersécurité, ce qui exige des ressources et une expertise souvent insuffisantes dans les structures émergentes.

- **Les défis réglementaires**

Des défis réglementaires sont liés aux procédures administratives lourdes. Les démarches nécessaires pour créer et gérer une startup peuvent être longues et compliquées, ce qui freine l'élan entrepreneurial et décourage certains porteurs de projets. Cette bureaucratie excessive accroît les coûts de transaction et ralentit la dynamique de l'innovation, réduisant ainsi la capacité des startups à s'adapter rapidement aux incertitudes économiques et technologiques.

- ** Un écosystème en mutation favorable aux startups marocaines :**

Malgré les nombreux obstacles économiques, sociaux, technologiques et réglementaires auxquels elles sont confrontées, les startups marocaines évoluent dans un écosystème en transformation qui tend progressivement à renforcer leur capacité de résilience et d'innovation. Cette dynamique est portée par des initiatives nationales telles que Maroc Digital 2030, qui s'inscrit dans une stratégie globale de modernisation de l'économie et de promotion de la compétitivité numérique. L'objectif de ce programme est de favoriser la transition digitale, d'encourager l'adoption des nouvelles technologies et de stimuler la création de solutions innovantes adaptées aux besoins du marché local et international.

En outre, ces initiatives contribuent à la mise en place d'un environnement plus propice à l'entrepreneuriat, en facilitant l'accès aux infrastructures numériques, en soutenant la formation des talents et en renforçant les partenariats entre acteurs publics et privés. Elles participent également à l'émergence d'une culture de l'innovation, essentielle pour surmonter les résistances sociales et institutionnelles. Dans ce contexte, les startups marocaines disposent d'opportunités inédites pour développer des modèles d'affaires durables, s'intégrer dans les chaînes de valeur mondiales et jouer un rôle moteur dans la transformation digitale du pays.

### **a. Résultats et discussion**

L'enquête menée auprès des startups marocaines met en évidence plusieurs tendances significatives. Les données recueillies montrent que la majorité des jeunes entreprises interrogées reconnaissent l'importance de l'innovation managériale pour faire face aux incertitudes, en particulier à travers l'adoption de pratiques agiles et la mise en place de mécanismes de gestion proactive des risques. Par ailleurs, les résultats révèlent une progression notable dans l'intégration des technologies numériques, notamment la digitalisation des processus et l'usage d'outils d'intelligence artificielle, bien que certaines contraintes liées aux coûts et aux compétences persistent. L'enquête souligne donc le rôle central d'une culture organisationnelle axée sur l'apprentissage continu : les startups qui investissent dans la formation et le développement des compétences internes se distinguent par une meilleure capacité d'adaptation et une plus grande propension à saisir les opportunités émergentes. Ces constats empiriques fournissent une base solide pour la validation des hypothèses formulées et confirment la pertinence des leviers identifiés dans le contexte marocain.

Afin de garantir la cohérence méthodologique de la recherche, une grille de présentation du questionnaire a été élaborée. Elle permet de structurer les différentes dimensions étudiées et d'assurer une correspondance explicite entre les variables théoriques du modèle et les indicateurs opérationnels retenus. Elle constitue un outil de clarification, en mettant en évidence la manière dont chaque question contribue à la mesure des concepts centraux de l'étude. Cette grille est conçue de manière à assurer la cohérence entre les axes de recherche, les objectifs poursuivis, les formulations des questions et les types de réponses attendues :

**Tableau 1 : Grille de présentation du questionnaire**

Thème / Axe	Objectif	Exemples de questions	Type de réponse
Profil de la startup	Identifier les caractéristiques de base de l'entreprise	- Année de création - Secteur d'activité - Taille de l'équipe	Réponses fermées (choix multiples) + ouvertes
Stratégies managériales	Évaluer l'adoption de pratiques de gouvernance agile et de gestion des risques	- Votre startup utilise-t-elle des méthodes agiles ? - Comment gérez-vous les risques liés à l'incertitude ?	Échelles de Likert (1-5) + réponses ouvertes
Transformation numérique	Mesurer l'intégration des outils digitaux et de l'IA	- Quels processus sont digitalisés ? - Utilisez-vous des outils d'IA pour anticiper les crises ?	Réponses fermées + échelles de fréquence
Culture organisationnelle	Analyser l'importance de l'apprentissage continu et de l'innovation interne	- Proposez-vous des formations régulières à vos équipes ? - Comment encouragez-vous l'innovation interne ?	Échelles de Likert + réponses ouvertes
Environnement externe	Comprendre les relations avec l'écosystème entrepreneurial	- Avez-vous bénéficié de programmes publics ou privés de soutien ? - Quels sont vos principaux partenaires ?	Réponses fermées + ouvertes
Défis rencontrés	Identifier les obstacles économiques, sociaux, technologiques et réglementaires	- Quelles sont vos principales difficultés en matière de financement ? - Quels freins réglementaires ralentissent votre activité ?	Réponses ouvertes + classement des priorités
Perspectives et recommandations	Recueillir les attentes et suggestions des startups	- Quelles mesures devraient être mises en place pour renforcer la résilience des startups au Maroc ? - Comment voyez-vous l'évolution de votre entreprise dans 5 ans ?	Réponses ouvertes

*Source : les auteurs*

Afin de mettre en évidence les principaux enseignements issus de la phase qualitative, un tableau de synthèse des résultats des entretiens a été élaboré. Il permet de relier les observations empiriques aux axes théoriques de la recherche, tout en offrant une vision structurée des perceptions recueillies auprès des participants. Ce tableau facilite la lecture et l'interprétation des données en offrant une vision structurée des résultats. Il assure la traçabilité méthodologique en montrant comment les propos recueillis ont été organisés et analysés pour alimenter la construction du modèle théorique :

**Tableau 2 : Tableau de synthèse des résultats des entretiens**

<b>Thème</b>	<b>Constats principaux</b>	<b>Exemples de verbatim / Illustrations</b>	<b>Implications</b>
<b>Stratégies managériales</b>	Adoption partielle de pratiques agiles ; gestion des risques souvent réactive plutôt que proactive.	« Nous décidons au cas par cas, selon l'urgence. »	Besoin de renforcer la gouvernance agile et la planification stratégique.
<b>Transformation numérique</b>	Digitalisation en cours mais inégale ; obstacles liés aux coûts et au manque de compétences spécialisées.	« Nous utilisons des outils numériques, mais l'IA reste trop coûteuse. »	Nécessité de soutien financier et de formation pour accélérer l'intégration technologique.
<b>Culture organisationnelle</b>	Importance reconnue de l'apprentissage continu ; initiatives de formation limitées et souvent informelles.	« Nous apprenons sur le terrain, mais il n'y a pas de programme structuré. »	Développer des dispositifs formels de formation et encourager l'innovation interne.
<b>Environnement externe</b>	Soutien des incubateurs et accélérateurs apprécié mais jugé insuffisant ; difficultés d'accès au financement.	« Les incubateurs nous aident, mais les fonds restent difficiles à obtenir. »	Renforcer les politiques publiques et les partenariats privés pour améliorer l'accès aux ressources.
<b>Défis rencontrés</b>	Obstacles économiques (financement), sociaux (manque de talents), technologiques (coûts élevés), réglementaires (procédures lourdes).	« Les démarches administratives nous ralentissent énormément. »	Simplification des procédures et mise en place de mécanismes adaptés aux startups.
<b>Perspectives</b>	Volonté de croissance et d'internationalisation ; besoin d'un écosystème plus inclusif et équilibré.	« Nous voulons nous développer à l'international, mais il faut un meilleur soutien local. »	Importance d'une stratégie nationale cohérente pour accompagner la résilience et la compétitivité.

*Source : les auteurs*

Les recherches en management stratégique confirment que les stratégies d'innovation managériale constituent un facteur déterminant de la résilience organisationnelle. Lengnick-Hall et Beck (2005) montrent que la gouvernance agile et la flexibilité décisionnelle permettent aux organisations de mieux

absorber les chocs et de transformer les crises en opportunités. De même, Rigby, Sutherland et Takeuchi (2016) démontrent que l'agilité organisationnelle favorise une adaptation rapide aux incertitudes économiques et technologiques. Dans le contexte marocain, où les startups évoluent dans un environnement marqué par une forte volatilité et des contraintes institutionnelles, l'adoption de pratiques telles que la gestion proactive des risques et la gouvernance agile se traduit par une meilleure capacité à anticiper les perturbations et à maintenir la continuité des activités. Cette hypothèse est donc validée par la convergence entre les apports théoriques et les observations empiriques sur les startups en économies émergentes.

**H1** : Les stratégies d'innovation managériale sont reconnues comme un levier clé pour renforcer la résilience organisationnelle. Les startups marocaines qui adoptent des pratiques telles que la gouvernance agile et la gestion proactive des risques montrent une meilleure capacité à s'adapter aux incertitudes économiques et technologiques.

La littérature sur la transformation digitale confirme que l'intégration des technologies numériques renforce la capacité des entreprises à anticiper et à gérer les crises. Brynjolfsson et McAfee (2014) soulignent que la digitalisation des processus accroît la productivité et améliore la réactivité organisationnelle. Par ailleurs, Davenport et Harris (2007) mettent en évidence que l'utilisation de l'intelligence artificielle et de l'analytique prédictive permet aux entreprises de réduire l'incertitude et d'identifier des opportunités stratégiques. Dans le cas du Maroc, où la stratégie Maroc Digital 2030 vise à accélérer la transformation numérique, l'adoption de ces technologies par les startups constitue un levier essentiel pour renforcer leur résilience. Les startups qui digitalisent leurs opérations et exploitent l'IA sont mieux préparées à anticiper les crises, à optimiser leurs ressources et à réagir efficacement aux perturbations. Cette hypothèse est validée par les travaux internationaux et par les initiatives nationales en cours.

**H2** : L'intégration des technologies numériques, comme la digitalisation des processus et l'utilisation de l'intelligence artificielle, est largement documentée comme un facteur améliorant la capacité des startups à anticiper les crises et à réagir efficacement. Cela est particulièrement pertinent dans le contexte marocain où la transformation numérique est en cours.

Les travaux d'Argyris et Schön (1978) sur l'apprentissage organisationnel et ceux de Senge (1990) sur les organisations apprenantes démontrent que l'investissement dans le développement des compétences et l'innovation interne est une condition essentielle de la résilience. Duchek (2020) confirme que la résilience organisationnelle repose sur un processus dynamique d'anticipation, d'adaptation et d'apprentissage. Dans le contexte des startups marocaines, où le manque de compétences spécialisées constitue un défi majeur, la mise en place d'une culture axée sur l'apprentissage continu permet de renforcer la capacité d'adaptation et de stimuler l'innovation. Les startups qui investissent dans la formation de leurs équipes et encouragent l'expérimentation sont mieux préparées à surmonter les crises et à saisir les opportunités émergentes. Cette hypothèse est validée par la littérature académique et par les besoins spécifiques du tissu entrepreneurial marocain.

**H3** : Une culture organisationnelle axée sur l'apprentissage continu est essentielle pour renforcer la résilience. Les startups qui investissent dans le développement des compétences et l'innovation interne sont mieux préparées à surmonter les défis et à tirer parti des opportunités émergentes.

Nos hypothèses trouvent une validation solide dans la littérature internationale et dans le contexte marocain. Elles montrent que la résilience organisationnelle des startups repose sur une combinaison de leviers complémentaires :

- Innovation managériale (agilité, gestion proactive des risques),
- Transformation numérique (digitalisation, intelligence artificielle),
- Culture d'apprentissage continu (formation, innovation interne).

Ces dimensions, articulées entre elles, constituent un cadre stratégique cohérent pour renforcer la résilience des startups marocaines face aux incertitudes économiques et technologiques.

#### **b. Discussion : Vers une résilience organisationnelle inclusive et innovante**

Si l'écosystème entrepreneurial marocain bénéficie aujourd'hui d'une dynamique positive, portée par des initiatives telles que Maroc Digital 2030, il demeure nécessaire de consolider ces avancées par des mesures ciblées. En effet, la modernisation de l'économie et la promotion de l'innovation ne peuvent produire des effets durables que si elles s'accompagnent de dispositifs concrets visant à lever les obstacles identifiés.

Dans cette perspective, les recommandations proposées s'articulent autour de plusieurs axes complémentaires :

- Renforcer la gouvernance et les capacités organisationnelles des startups par l'agilité, l'apprentissage continu et la collaboration inter-organisationnelle.
- Accélérer la transformation numérique grâce à la digitalisation des processus, l'usage de l'analyse prédictive et la sécurisation des infrastructures.
- Améliorer l'environnement institutionnel et financier en facilitant l'accès au financement, en simplifiant les démarches administratives et en développant des incubateurs régionaux.
- Stimuler l'innovation inclusive et territoriale par la création de hubs technologiques et la promotion de l'entrepreneuriat féminin.

Ces recommandations visent à inscrire les startups marocaines dans une logique de résilience durable, capable de transformer les incertitudes économiques et technologiques en opportunités de croissance et de compétitivité. Elles offrent ainsi un cadre stratégique pour renforcer la place des startups dans l'économie nationale et leur intégration dans les écosystèmes globaux de l'innovation.

Pour renforcer la résilience organisationnelle des startups marocaines, plusieurs stratégies peuvent être envisagées, combinant innovation managériale, outils technologiques et politiques publiques adaptées :

##### *i. Pratiques d'innovation managériale*

Pour renforcer leur résilience face aux incertitudes économiques et technologiques, les startups doivent adopter une gouvernance agile, fondée sur des processus décisionnels flexibles permettant une adaptation rapide aux évolutions de l'environnement. Cette agilité organisationnelle doit être complétée par une culture d'apprentissage continu, où la formation aux nouvelles compétences et la promotion de l'apprentissage collectif favorisent une meilleure anticipation et une réponse plus efficace aux crises. La résilience se construit également par la collaboration interne et externe, à travers la mise en place de réseaux de soutien associant startups, grandes entreprises et institutions académiques, afin de mutualiser les ressources, partager les connaissances et stimuler l'innovation collective.

Le renforcement de la résilience organisationnelle des startups passe d'abord par l'adoption d'une gouvernance agile, caractérisée par des processus décisionnels flexibles et adaptatifs. Comme le soulignent Rigby, Sutherland et Takeuchi (2016), l'agilité organisationnelle permet aux entreprises de réagir rapidement aux changements de l'environnement tout en maintenant une orientation stratégique

claire. Cette approche est particulièrement pertinente pour les startups marocaines, confrontées à des incertitudes économiques et technologiques qui exigent une capacité de réajustement permanent.

Par ailleurs, la mise en place d'une culture d'apprentissage continu constitue un levier essentiel de résilience. L'apprentissage organisationnel, tel que conceptualisé par Argyris et Schön (1978), repose sur la capacité des équipes à intégrer de nouvelles connaissances et à transformer leurs pratiques en fonction des expériences vécues. Dans le contexte entrepreneurial, Senge (1990) insiste sur l'importance des organisations apprenantes, capables de développer une intelligence collective pour anticiper et répondre aux crises. Pour les startups, cela implique non seulement la formation aux compétences émergentes, mais aussi la valorisation de l'expérimentation et de l'innovation comme pratiques quotidiennes.

La résilience se construit donc à travers la collaboration interne et externe, qui favorise la mutualisation des ressources et l'échange de connaissances. Les travaux de Powell, Koput et Smith-Doerr (1996) démontrent que les réseaux inter-organisationnels jouent un rôle déterminant dans l'innovation et la survie des jeunes entreprises. De même, Chesbrough (2003) met en avant le concept d'« open innovation », où la coopération avec des partenaires externes (grandes entreprises, institutions académiques, incubateurs) devient une source de flexibilité et de robustesse. Dans le cas des startups marocaines, l'intégration dans des écosystèmes collaboratifs constitue une condition sine qua non pour surmonter les contraintes institutionnelles et technologiques.

#### *ii. Utilisation d'outils technologiques*

La digitalisation des processus constitue un pilier fondamental de la résilience organisationnelle des startups. En automatisant les tâches répétitives et en intégrant des outils numériques, les entreprises améliorent leur efficacité opérationnelle et libèrent des ressources pour l'innovation. Brynjolfsson et McAfee (2014) montrent que la transformation digitale accroît la productivité et permet une meilleure réactivité face aux changements environnementaux. Dans le contexte des startups marocaines, cette digitalisation représente un levier stratégique pour compenser la rareté des ressources et optimiser la gestion interne.

L'analyse prédictive, fondée sur l'intelligence artificielle et le traitement des données massives, offre aux startups la possibilité d'anticiper les risques et d'identifier de nouvelles opportunités. Davenport et Harris (2007) soulignent que l'analytique avancée transforme la prise de décision en un processus proactif, capable de réduire l'incertitude et de renforcer la compétitivité. Pour les jeunes entreprises évoluant dans des environnements technologiques volatils, l'adoption de ces outils prédictifs favorise une meilleure planification stratégique et une capacité accrue à saisir les opportunités émergentes.

La cybersécurité renforcée apparaît comme un enjeu crucial dans un monde de plus en plus connecté. Les startups, souvent vulnérables en raison de ressources limitées, doivent protéger leurs données sensibles contre les cyberattaques. Selon Von Solms & Van Niekerk (2013), la cybersécurité ne se limite pas à une dimension technique, mais implique également une gouvernance et une culture organisationnelle orientées vers la protection de l'information. Dans le cas marocain, où la digitalisation s'accélère, la sécurisation des infrastructures numériques devient une condition sine qua non pour garantir la confiance des partenaires et des clients, et donc pour assurer la pérennité des startups.

#### *iii. Politiques publiques adaptées*

L'un des leviers majeurs de la résilience organisationnelle des startups réside dans la facilitation de l'accès au financement. La mise en place de fonds d'investissement dédiés, assortis de conditions adaptées aux besoins spécifiques des jeunes entreprises, permet de réduire leur vulnérabilité face aux fluctuations

économiques. Selon Beck et Demirgüç-Kunt (2006), l'accès au financement constitue un déterminant essentiel de la croissance et de la survie des petites entreprises, particulièrement dans les économies émergentes où les contraintes de liquidité sont plus marquées.

Parallèlement, la simplification des démarches administratives apparaît comme une condition sine qua non pour encourager la création et le développement des startups. Djankov et al. (2002) montrent que la bureaucratie excessive constitue un frein majeur à l'entrepreneuriat, en augmentant les coûts de transaction et en ralentissant l'innovation. Dans le contexte marocain, la réduction des formalités administratives et la digitalisation des procédures peuvent contribuer à renforcer la compétitivité des startups et à stimuler leur résilience face aux incertitudes institutionnelles.

Enfin, la création d'incubateurs et d'accélérateurs régionaux représente un outil stratégique pour soutenir les startups dans les zones moins développées et favoriser une croissance équilibrée à l'échelle nationale. Les travaux de Bruneel, Ratinho, Clarysse et Groen (2012) mettent en évidence que les incubateurs jouent un rôle clé dans l'accompagnement des jeunes entreprises, en leur offrant un accès à des ressources, des réseaux et des compétences. Dans les économies émergentes, ces structures contribuent non seulement à renforcer la résilience organisationnelle des startups, mais aussi à réduire les disparités territoriales en matière d'innovation et de développement entrepreneurial.

#### *iv. Renforcement des écosystèmes locaux*

Le développement de hubs technologiques constitue un levier stratégique pour renforcer la résilience organisationnelle des startups. Ces espaces collaboratifs offrent non seulement un accès à des infrastructures modernes, mais également à des mentors expérimentés et à des réseaux de soutien. Les travaux de Etzkowitz et Leydesdorff (2000) sur le modèle de la *triple hélice* (universités, entreprises, gouvernements) montrent que l'innovation est favorisée par la création de plateformes hybrides où les acteurs interagissent et co-produisent des connaissances. De même, les recherches de Spigel (2017) soulignent que les écosystèmes entrepreneuriaux prospèrent grâce à la présence de hubs technologiques qui facilitent l'échange de savoirs et la mutualisation des ressources. Dans le contexte marocain, la mise en place de tels hubs dans différentes régions permettrait de réduire les disparités territoriales et de stimuler une croissance équilibrée.

Par ailleurs, la promotion de l'entrepreneuriat féminin représente un enjeu majeur pour la diversification et la résilience des startups. Les études de Brush, de Bruin et Welter (2009) mettent en évidence que les femmes entrepreneures apportent des perspectives distinctes et enrichissent les dynamiques organisationnelles par des approches inclusives et collaboratives. De plus, Carter et Shaw (2006) montrent que l'accès au financement et aux réseaux demeure une barrière importante pour les femmes entrepreneures, ce qui justifie la mise en place de programmes spécifiques visant à encourager leur participation active à la création et à la direction de startups. Dans le cas du Maroc, promouvoir l'entrepreneuriat féminin contribue non seulement à l'égalité des chances, mais aussi à la diversification des modèles d'affaires et à l'élargissement des capacités de résilience collective.

## **5. Conclusion**

Les startups marocaines, en dépit des incertitudes économiques et technologiques auxquelles elles sont confrontées, disposent d'un potentiel considérable pour renforcer leur résilience organisationnelle et assurer leur pérennité. Cela nécessite une approche intégrée, combinant innovation managériale, adoption stratégique des technologies, et appui institutionnel. En misant sur une culture d'apprentissage continu, des partenariats stratégiques et une gouvernance agile, elles peuvent transformer les crises en opportunités

et s'adapter aux changements rapides de leur environnement. Par ailleurs, un écosystème entrepreneurial dynamique et des politiques publiques adaptées sont essentiels pour leur offrir un cadre favorable à leur développement. Ainsi, les startups marocaines, en développant des stratégies proactives et en valorisant leurs ressources internes, peuvent non seulement surmonter les défis actuels, mais également s'affirmer comme des acteurs clés dans la transformation économique et sociale du pays.

Cette recherche a permis de mettre en lumière les mécanismes de résilience organisationnelle des startups marocaines, en les confrontant aux apports théoriques de la littérature internationale. Les résultats montrent que la résilience ne se limite pas à une capacité de survie, mais qu'elle constitue un processus dynamique et multidimensionnel, mobilisant à la fois des leviers internes et des soutiens externes.

Premièrement, l'innovation managériale apparaît comme un facteur déterminant. Comme le soulignent Lengnick-Hall et Beck (2005, 2009), la résilience organisationnelle repose sur une combinaison de propriétés cognitives et comportementales permettant aux entreprises de développer des réponses adaptées et transformatives face aux perturbations. Dans le contexte marocain, l'agilité managériale et la gestion proactive des risques se révèlent essentielles pour compenser les contraintes institutionnelles et économiques.

Deuxièmement, la transformation numérique constitue un levier majeur d'anticipation et d'adaptation. Les travaux de Linnenluecke et Griffiths (2010) et de Hamel & Välikangas (2003) montrent que la résilience implique la capacité à se réinventer et à intégrer des outils technologiques pour renforcer la flexibilité organisationnelle. Les startups marocaines qui investissent dans la digitalisation et l'intelligence artificielle démontrent une meilleure aptitude à anticiper les crises et à maintenir leur compétitivité.

Troisièmement, l'apprentissage organisationnel est confirmé comme une dimension centrale. Sutcliffe et Vogus (2003) ainsi que Duchek (2020) insistent sur le rôle des processus d'apprentissage continu et de réorganisation des ressources dans la construction de la résilience. Les startups marocaines qui favorisent une culture d'innovation interne et de formation continue sont mieux préparées à transformer les défis en opportunités.

Enfin, cette étude souligne les limites structurelles auxquelles les startups marocaines demeurent confrontées : difficultés d'accès au financement, lourdeurs administratives et déficit de talents spécialisés. Ces obstacles rappellent, à la suite de Hirschman (1970) et Schumpeter (1942), que les crises peuvent être à la fois des menaces et des catalyseurs de transformation, mais que leur dépassement nécessite un écosystème entrepreneurial plus inclusif et cohérent.

Ainsi, la résilience organisationnelle des startups marocaines se présente comme un processus évolutif, articulant innovation managériale, transformation numérique et apprentissage continu, tout en dépendant de la consolidation de l'environnement institutionnel et technologique. Cette recherche contribue à enrichir la littérature sur la résilience dans les économies émergentes (Weick & Sutcliffe, 2011 ; Vogus & Sutcliffe, 2007), et propose des pistes pratiques pour renforcer la compétitivité et la durabilité des startups dans un contexte global marqué par l'incertitude.

## 6. Références

- Accra Jaja, S., & Amah, E. (2014). Mentoring and organizational resilience. A study of manufacturing companies in Rivers State. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 16(10), 1-9.
- Annarelli, A., Battistella, C., & Nonino, F. (2020). Organizational resilience: Conceptual foundations and research agenda. *Sustainability*, 12(16), 1–15.

<https://doi.org/10.3390/su12166436>

- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.
- Ayala, J. C., & Manzano, G. (2014). The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business. A longitudinal analysis. *Journal of Economic Psychology*, 42, 126–135.
- Beck, T., & Demirgüç-Kunt, A. (2006). *Small and medium-size enterprises: Access to finance as a growth constraint*. *Journal of Banking & Finance*, 30(11), 2931–2943.
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., & Groen, A. (2012). *The evolution of business incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations*. *Technovation*, 32(2), 110–121.
- Brush, C. G., de Bruin, A., & Welter, F. (2009). A gender-aware framework for women's entrepreneurship. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1(1), 8–24.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W.W. Norton & Company.
- Carter, S., & Shaw, E. (2006). *Women's business ownership: Recent research and policy developments*. DTI Small Business Service Research Report.
- Chalus-Sauvannet, M.-C., & Ewango-Chatelet, A. (2022). Résilience entrepreneuriale en situation de risques et de crise : relever les défis face à l'incertitude. Éditions EMS
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business School Press.
- Djankov, S., La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (2002). The regulation of entry. *Quarterly Journal of Economics*, 117(1), 1–37.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215–246.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123.
- Gallos, J. V. (2008). *Business leadership: A Jossey-Bass reader*. Jossey-Bass.
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52–63.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard University Press.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1–23.
- Kantur, D., & Iseri-Say, A. (2015). Measuring organizational resilience: A scale development. *Journal of Business, Economics and Finance*, 4(3), 456–472.
- Kendra, J. M., & Wachtendorf, T. (2003). Elements of resilience after the World Trade Center disaster: Reconstituting New York City's emergency operations center. *Disaster Prevention and Management*, 12(5), 201–209. <https://doi.org/10.1108/09653560310507233>

- Koninckx, J., & Teneau, G. (2010). *La résilience organisationnelle: Crise – Résilience – Changement*. Éditions EMS.
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., et al. (2020). The economics of entrepreneurship in emerging markets. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 995–1015.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738–757. <https://doi.org/10.1177/0149206305279367>
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2009). Resilience capacity and strategic agility: Prerequisites for thriving in a dynamic environment. *Strategic Management Journal*, 30(5), 537–556. <https://doi.org/10.1002/smj.750>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.002>
- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, 45(4), 357–366. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.006>
- Mallak, L. A. (1998). Putting organizational resilience to work. *Industrial Management*, 40(6), 8–13.
- McManus, S., Seville, E., Brunson, D., & Vargo, J. (2008). Facilitated process for improving organizational resilience. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 1(1), 1–18.
- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116–145.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. *Harvard Business Review*.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. Harper & Brothers.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Spigel, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 49–72.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 94–110). Berrett-Koehler.
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. *IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics*.
- Von Solms, R., & Van Niekerk, J. (2013). From information security to cyber security. *Computers & Security*, 38, 97–102.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2011). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (Vol. 8). John Wiley & Sons.