

**Le secteur touristique marocain face à la crise du Covid-19 :  
Les ingrédients d'une gestion plus résiliente et durable  
ZERRAD, N.<sup>1</sup> et ALAOUI BELGHITI, M.<sup>2</sup>**

1. Enseignant-chercheur, laboratoire LAREMEF, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès, [najib.zerrad@usmba.ac.ma](mailto:najib.zerrad@usmba.ac.ma).

2. Doctorant, laboratoire LAREMEF, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès, [mehdi.alaouib@gmail.com](mailto:mehdi.alaouib@gmail.com).

**Date de soumission : 31/08/2022**

**Date d'acceptation : 17/10/2022**

**Résumé :**

De nos jours, le monde est souvent exposé à de multiples crises avec des effets négatifs sur divers volets. Par ailleurs, la crise sanitaire liée à la pandémie de covid-19 a fortement impacté l'industrie touristique, notamment, le tourisme international reposant sur des flux touristiques internationaux. La fermeture des frontières ainsi que les restrictions de déplacement entre les pays ont poussé les autorités compétentes à penser à d'autres alternatives afin d'amortir le choc qu'a connu le secteur touristique.

Au Maroc, plusieurs initiatives ont été lancées afin de relancer le secteur touristique et ce, suite à la chute fulgurante qu'a connu ledit secteur depuis le début de la crise jusqu'à début 2021 avec une baisse générale des indicateurs d'activité avoisinant les 65% (Chiffre rapporté sur les statistiques du tourisme au Maroc).

Dans ce contexte, notre recherche s'est voulue comme objectif de mettre au clair les différentes méthodes de gestion de crise qui pourraient assurer la durabilité du secteur touristique Marocain. Pour ce faire, nous avons adopté une approche méthodologique qualitative basée sur des entretiens semi-directifs adressés aux différents responsables de la Royal Air Maroc (RAM).

En réponse à notre problématique, nous avons conclu que la RAM a mis en place plusieurs méthodes de gestion de crise qui se traduisent par des plans différents dont nous citons : le plan de sortie de crise et le plan de restructuration. Outre ces plans, cette compagnie a mis en place certains outils afin de renforcer sa résilience. Tout cela, a permis à la RAM de surmonter cette crise tout en assurant sa durabilité.

**Mots clés :** La pandémie du covid-19, la résilience, le secteur touristique, la gestion de crise.

# **The Moroccan tourism sector facing the Covid-19 crisis: The ingredients for a more resilient and sustainable management**

## **Abstract:**

Nowadays, the world is often exposed to multiple crises with negative effects on various aspects. In addition, the health crisis linked to the covid-19 pandemic has strongly impacted the tourism industry, in particular, international tourism based on international tourist flows. The closure of borders as well as the restrictions on travel between countries has pushed the competent authorities to think of other alternatives in order to cushion the shock to the tourism sector.

In Morocco, several initiatives have been launched in order to relaunch the tourism sector, following the meteoric fall of the sector from the beginning of the crisis until the beginning of 2021 with a general drop in activity indicators of around 65% (figure reported in the statistics of tourism in Morocco).

In this context, our research aimed at clarifying the different crisis management methods that could ensure the sustainability of the Moroccan tourism sector. To this end, we adopted a qualitative methodological approach based on semi-directive interviews with the various managers of the Royal Air Maroc (RAM).

In response to our problem, we concluded that RAM has put in place several methods of crisis management which are reflected in different plans, including the crisis exit plan and the restructuring plan. In addition to these plans, this company has put in place certain tools to reinforce its resilience. All this has enabled RAM to overcome this crisis while ensuring its sustainability.

**Key-words:** Covid-19 pandemic, resilience, touristic sector, crisis management.

## Introduction :

Etant l'un des secteurs vitaux, le tourisme n'a cessé de croître durant cette dernière décennie avec une contribution en 2017 de l'ordre de 10% dans l'économie mondiale. Composé de cinq activités principales à savoir : le transport, la restauration, l'hébergement, la distribution et l'accompagnement, le secteur touristique permet de drainer des revenus considérables aux pays touristiques tout en créant des milliers d'emplois. Par ailleurs, la Covid-19 a, durement, impacté le tourisme mondial qui a connu une chute palpable due aux effets négatifs de cette pandémie. En effet, Le monde connaît une crise sanitaire, sans précédent, ayant des répercussions considérables sur l'humanité.

Dans le même sens « Cette crise est une occasion de repenser le secteur du tourisme et sa contribution à l'humanité et à la planète ; c'est une occasion de reconstruire en mieux un secteur du tourisme plus durable, plus inclusif et plus résilient permettant de profiter largement et de manière équitable des bienfaits du tourisme ».

Ainsi, la mise en place d'une multitude de restrictions de déplacement exigées par cette pandémie, a paralysé ce secteur, notamment, le tourisme international basé sur un flux de touristes internationaux. Cela s'est clairement traduit par une chute fulgurante des arrivées de touristes internationaux qui ont baissé de 72% entre 2019 et 2020.

Touché de plein fouet durant cette crise sanitaire, le secteur touristique est l'un des secteurs les plus impactés par les conséquences désastreuses dues à cette pandémie. L'organisation mondiale du tourisme (L'OMT) dont la mission principale est de développer et promouvoir le tourisme, a préconisé aux différents Etats, via le comité de crise pour le tourisme mondial, un tas de mesures afin d'assurer le redressement et la relance de ce secteur dont nous citons essentiellement : Incitations financières, politiques fiscales favorables, la levée des restrictions sur les voyages dès que la situation sanitaire le permettra, promouvoir la facilitation des visas, intensifier le Marketing et accroître la confiance des consommateurs...

Ainsi, le renforcement de la résilience du secteur touristique face aux éventuelles crises qui pourraient le toucher dans l'avenir permettra au secteur d'être plus résilient et par voie de conséquence, minimiser les dégâts engendrés par ces crises tout en préservant aussi bien les professionnels que les personnels.

Malgré l'assouplissement des restrictions sur les voyages ainsi que l'accélération de la campagne de vaccination dans un bon nombre de pays, le secteur touristique peine encore à sortir de cette crise et rebondir aux chiffres satisfaisants réalisés avant cette pandémie. Face à cela, les organisations sont menées à mettre en place un ensemble de mesures leur permettant de surmonter cette crise tout en renforçant la résilience du secteur.

Basé principalement sur les touristes internationaux, le secteur touristique au Maroc a rapidement ressenti les effets désastreux causés par cette pandémie. En effet, le Royaume du Maroc compte essentiellement sur le tourisme international qui représente 69 % en termes de dépenses touristiques enregistrées en 2019 contrairement au tourisme interne qui n'a pas dépassé les 31% sur la même période<sup>3</sup>. A l'instar des autres pays, le Maroc a adopté un ensemble de mesures afin de gérer au mieux cette crise tout en assurant la durabilité du secteur à savoir : La mise en place d'un plan de relance du secteur touristique au Maroc, la conquête de nouveaux marchés, la veille à la sécurité sanitaire des touristes, Incitations financières aux professionnels du secteur...

Dans ce contexte marqué par une crise sanitaire, sans précédent, faisant paralyser le secteur touristique, notamment, le tourisme international, il convient de se demander **Dans quelle mesure l'instauration d'une bonne gestion de crise et la capitalisation sur la résilience organisationnelle pourraient-elles assurer la durabilité du secteur touristique ?**

De ce fait et pour apporter des éléments de réponse à notre problématique , nous opterons pour une approche qualitative qui s'inscrit dans le cadre du paradigme interprétativiste , afin d'explorer et comprendre les effets d'une bonne gestion de crise sur la durabilité du secteur de tourisme au Maroc dans une période de crise telle-que le Covid-19 , et cela par des entretiens semi-directifs qui sont les outils de recueil de données menés auprès d'un bon nombre de responsables de la Royale Air Maroc .

A travers cet article, nous allons élucider en premier lieu le cadre théorique de notre principal concept qui est la gestion de crise, ses étapes ainsi que ses méthodes, Par la suite nous allons appréhender la gestion de crise dans le secteur du tourisme et les mesures prises pour y faire face dans le contexte Marocain. En dernier lieu et pour répondre à notre problématique nous allons exposer un modèle d'analyse portant sur la gestion de crise de la Compagnie aérienne Royal Air Maroc à l'ère de la covid-19 pour mettre en exergue les principaux constats de l'étude qualitative effectuée.

## **1. Cadre théorique**

Avant de mettre en valeur le rapport entre la résilience organisationnelle et la gestion de crise, il s'avère nécessaire d'approfondir les trois concepts clés de notre travail à savoir : crise, gestion de crise et résilience organisationnelle.

### **1.1. Généralités sur la crise**

Dans ce paragraphe, nous allons, tout d'abord, définir le concept de la crise, ensuite, présenter son cycle de vie et enfin, mettre au clair les étapes de gestion de la crise.

#### **1.1.1 Définition de la crise**

Dans un registre sociologique, Julien Freund définit la crise comme étant une situation collective caractérisée par des contradictions et ruptures, grosse de tensions et de désaccords, qui rendent les individus et les groupes hésitants sur la ligne de conduite à tenir.

Après la crise sanitaire liée à la covid-19, nous constatons que le concept de la crise concerne une multitude de domaines. En effet, en sciences sociales, Edgar Morin souligne que la notion de crise touche tous les domaines. Par ailleurs, certains auteurs parlent aussi des composantes et réactions de la crise ; la crise augmente les tensions entre les individus Wiener et Kahn (2000), la crise donne lieu à des comportements fréquemment pathologiques tels que l'inefficacité ou la recherche de boucs émissaires (Miller, 1963), la crise implique la nécessité d'innover dans la résolution du problème, cela est dû au fait de l'absence du dispositif préexistant T.Milburn (1991).

D'après cela, nous pouvons déduire que le concept de la crise est aussi complexe qu'il peut toucher tous les domaines. Il est marqué par une période très critique faisant déstabiliser les individus, les organisations voire même les Etats donnant ainsi lieu à des changements profonds accompagnés par des pratiques de gestion innovées en vue de surmonter les obstacles qui y sont liés.

#### **1.1.2 Cycle de vie de la crise**

Généralement, le cycle de vie de la crise passe par trois étapes principales à savoir : l'avant crise, le pendant crise et l'après crise. Dans le même sens, Gilles Teneau dans son livre intitulé « la résilience organisationnelle, 2017 » a positionné les trois paramètres de temporalité, qui sont « l'avant », « le pendant » et « l'après » sur le cycle de vie de la crise de manière à ce que :

- « l'avant » : est caractérisé par une déconstruction de l'identité dû au changement impactant une crise quelconque ;

- « le pendant » : marque une possibilité de mise en place d'une conscience collective suite à l'amplification de la crise. Dans cette phase, c'est l'identité organisationnelle tout entière qui s'en trouve perturbée ;
- « l'après » : c'est pendant cette phase qu'une reconstruction de l'identité de l'entreprise est envisageable. Si la crise n'est pas maîtrisée dans ce cas, les individus sont projetés dans l'abîme d'un incertain, nombre d'entre eux subissent de grands dommages.

Après analyse de ce qui précède, nous constatons que la crise impacte, considérablement, l'identité organisationnelle de l'entreprise ou l'unité en question de sorte à ce que les effets néfastes de la crise arrivent à déconstruire cette identité (l'avant crise) voire même l'amener à se reconstruire (l'après crise).

Après avoir cerné le concept de crise, passons maintenant, à la notion de gestion de crise qui fait couler ces derniers temps beaucoup d'encre suite aux différentes crises touchant le monde entier.

## **1.2. La notion de gestion de crise**

De nos jours, La notion de gestion de crise prend de plus en plus d'ampleur, notamment, dans un environnement mouvant caractérisé par des crises provoquant des dégâts considérables.

### **1.2.1 La gestion de crise : Définition**

La définition de la gestion de crise est un exercice complexe, d'une part en raison de la difficulté à appréhender les composantes du concept (qu'est-ce qu'une « crise » ? qu'est-ce que sa « gestion » ? d'autre part du fait de la diversité des approches et définitions adoptées par ses protagonistes. En effet, selon Wikipédia, la gestion de crise est l'ensemble des modes d'organisation, des techniques et des moyens qui permettent à une organisation de se préparer et de faire face à la survenance d'une crise, puis de tirer les enseignements de l'événement pour améliorer les procédures et les structures dans une vision prospective.

Quant à Info-net (2020), la gestion de crise constitue les moyens et les processus mis en place pour appréhender et répondre à une situation d'urgence au sein de l'organisation. Les dirigeants et les responsables des départements essentiels doivent se préparer et réagir à une multitude de scénarios de crise pour protéger au mieux l'organisation.

Pour ce qui concerne le portail de l'IE, la gestion de crise est la méthodologie d'action d'une entreprise, d'un Etat ou de collectivité territoriale face à une crise ponctuelle, souvent, violente, qui peut être de type naturelle (catastrophe), économique, physique, psychotique, ou encore les crises liées à l'information, la réputation ou les ressources humaines.

De ce qui précède, nous pouvons définir le concept de la gestion de crise comme étant une méthodologie d'action basée sur un ensemble de moyens et techniques permettant de surmonter une crise tout en développant une certaine forme d'apprentissage qui aidera à mieux gérer les crises prospectives.

Après avoir défini le concept de la gestion de crise, passons maintenant aux différentes étapes caractérisant la gestion des crises.

### **1.2.2 Les étapes de la gestion de crise**

Selon les spécialistes d'Iremos, il y a cinq étapes fondamentales à respecter en vue de gérer d'une manière efficace une crise tout en assurant la pérennité de l'organisation à savoir :

- L'alerte : Il convient avant tout de construire un schéma d'alerte simple et générique pouvant répondre à tout type de crise. Pour cela, chaque organisation doit désigner un ou des correspondants d'alerte qui auront la charge de recevoir l'appel initial, de recueillir les faits et d'en analyser les impacts ;
- L'évaluation ou la qualification de l'événement : opération consistant à évaluer les critères déterminants de l'événement ;
- La mobilisation de la cellule de crise : et ce, afin d'avoir une prise en charge stratégique mais aussi opérationnelle de la crise en cours ;
- La gestion de crise : cela passe nécessairement par trois étapes à respecter pour que tous les acteurs de la crise partagent un même niveau d'information :
  - Briefing initial : Qui permettra à tous de disposer de l'information préliminaire, des impacts relevés et des parties prenantes impliquées ;
  - Points de situation réguliers et programmés : et ce, afin de mettre à jour, régulièrement, le niveau d'information en cellule de crise et éviter par conséquent, l'effet tunnel ;
- Application d'une méthodologie de gestion de crise : Ce qui permettra de structurer, organiser et planifier les actions et décisions prises pour sortir le plus efficacement de la crise.
- Post crise : cette ultime étape passe par trois phases à savoir :
  - La démobilisation ;
  - Le débriefing à chaud ;
  - Le retour d'expérience : Ce qui permettra de renforcer la résilience des organisations face aux éventuelles prospectives crises.

Après avoir cité les étapes de gestion de crise, il paraît judicieux d'aborder la notion de cellule de crise.

### **1.2. 3 La mise en place d'une cellule de crise comme outil indispensable pour gérer les crises**

Selon Gilles Teneau dans la résilience organisationnelle, (2010) « la cellule de crise est une organisation d'urgence de tous les responsables de service pour identifier un problème, déployer un plan de secours et revenir le plus rapidement possible à une situation normale. »

De ce fait, nous constatons que cette cellule peut jouer un rôle primordial dans la gestion des crises du fait que la mise en place de cette cellule pourrait aider les organisations à mieux surmonter ces crises tout en assurant leur survie. Ainsi, la cellule de crise permettra aussi à travers, toute une procédure, de prendre des décisions aussi bien opérationnelles que stratégiques.

Travailler dans l'urgence tout en intégrant l'ensemble des parties prenantes sont autant de facteurs caractérisant la cellule en question qui veille à protéger les intérêts des organisations tout en assurant la continuité de leur activité.

Malgré la mise en place d'un plan de gestion efficace, le renforcement de la résilience organisationnelle est devenu une nécessité impérieuse afin de surmonter les éventuelles crises qui peuvent survenir.

### **1.3. La résilience organisationnelle**

Si la résilience est définie comme la capacité à vivre, à se développer en surmontant les chocs traumatiques et l'adversité (Le petit Robert, édition 2002), qu'en est-il pour le concept de la résilience au sein de l'organisation ?

#### **1.3.1 Définition de la résilience organisationnelle**

La résilience organisationnelle peut être définie comme étant la capacité d'un système (constitué d'individus travaillant dans une organisation), confronté à des événements fragilisant et déstabilisants voire catastrophiques, de mobiliser ses ressources en vue de rester en lien avec sa finalité et se projeter dans son futur (Gilles Teneau, 2017). Elle peut aussi être définie comme l'aptitude d'un système à résister à une perturbation majeure tout en maintenant un niveau acceptable de dégradation et en se rétablissant dans un délai acceptable avec coût tolérable (Haimès, Growther, Horowitz, 2008, Therrien, 2010).

D'après ces définitions, nous pouvons déduire que la résilience organisationnelle est tout d'abord un processus permettant à l'organisation d'absorber tout type de choc lié à l'environnement dans lequel elle évolue tout en surmontant cette période avec le moins de dégâts possible.



Il s'avère, ensuite, nécessaire de mettre au clair les principales composantes de la résilience organisationnelle telles qu'elles sont définies par Lucie Bégin et Didier Chabaud (2010) :

### **1.3.2 Les composantes de la résilience organisationnelle**

La résilience organisationnelle se compose des dimensions suivantes :

- *La capacité d'absorption* : Ce qui permet d'encaisser le choc ou l'évènement inattendu sans disparaître ;
- *La capacité de renouvellement* : Ce qui autorise une adaptation plus ou moins importante à ce choc ;
- *La capacité d'appropriation* : Qui consiste en l'apprentissage de ces différentes réactions aux chocs.

L'analyse de ces composantes révèle que la résilience organisationnelle est basée, entre autres, sur la capacité d'une organisation, d'amortir et faire face aux différents chocs subis, de s'adapter au changement tout en adaptant son offre commerciale et de mettre en évidence le retour d'expérience.

Passant maintenant aux différents piliers sur lesquels l'organisation doit reposer pour construire sa résilience.

### **1. 3.3 Principaux piliers pour construire sa résilience**

Le dispositif de résilience organisationnelle se base sur quatre principaux piliers suivants :

- *Les ressources humaines* : à travers la raison d'être, la vocation et la finalité de l'organisation ;
- *L'offre commerciale* : L'entreprise doit être compétitive tout en misant sur l'innovation ;
- *La qualité de l'ensemble des processus* : cela passe par l'intégration de l'ensemble des parties prenantes dans les différents processus ;
- *La maîtrise des informations* : Cela se traduit par la disponibilité, la confidentialité, l'intégrité, la sécurité et la résilience auprès des systèmes d'information.

De ce qui précède et dans un contexte marqué par l'incertitude et l'instabilité, nous pouvons dire que les organisations sont constamment exposées à des risques majeurs voire même des crises remettant en cause les pratiques de gestion adoptées. Ainsi, la résilience organisationnelle joue un rôle primordial dans la gestion des crises en permettant à ces organisations de surmonter les difficultés tout en maintenant la continuité des activités et atteindre l'efficacité collective.

De ce fait, les organisations sont appelées à construire, développer et renforcer leur résilience afin de gérer au mieux les différents risques et crises qui sont susceptibles de les toucher. Etant un processus faisant participer l'ensemble des parties prenantes, la résilience se traduit au sein des organisations selon FNEGE Médias par deux principaux aspects à savoir :

- La résilience proactive : Permettant de mieux prévenir la crise tout en se basant sur la capacité de diagnostiquer, alerter, analyser, veiller d'une manière continue en vue de prendre les bonnes décisions dans un court laps de temps et consulter les anciennes pratiques capitalisées et les retours d'expérience tout en les adaptant aux nouvelles circonstances, Ce qui permet un gain de temps ;
- La résilience réactive : Permettant de réagir et s'adapter rapidement aux nouvelles circonstances tout en se réinventant et repensant les pratiques de management et les modes de travail.

Après avoir mis en évidence les concepts clés de notre travail, nous allons maintenant, se pencher sur le secteur touristique Marocain en période de crise.

#### **1.4. Le secteur touristique Marocain face à la pandémie de covid-19**

La crise sanitaire liée au covid-19 a bouleversé le monde entier tout en faisant paralyser l'industrie touristique. Le Maroc, comme un bon nombre de pays dans le monde n'a pas échappé aux effets négatifs qu'a eus cette pandémie sur l'activité touristique avec un impact considérable poussant les autorités compétentes à mettre en place un tas de moyen afin de surmonter cette crise.

Dans ce qui suit, nous allons tout d'abord mettre au clair l'impact de la pandémie sur le secteur touristique Marocain avant de mettre en valeur les différents outils mis en place pour relancer le secteur touristique après la crise sanitaire.

##### **1.4.1 L'impact de la pandémie sur le secteur touristique Marocain**

Le tourisme comme un bon nombre de secteurs vitaux, a été touché de plein fouet et paralysé par les effets désastreux causés par cette crise. Cela est dû, essentiellement, aux différentes mesures de restriction prises par les gouvernements afin de limiter la propagation de cette pandémie dont nous citons, entre autres : les confinements généralisés, les restrictions de déplacement, le respect de la distanciation sociale et la fermeture des frontières face aux trafics aériens et face aux flux des touristes internationaux. De ce fait, nous pouvons dire que le secteur touristique est fortement impacté par la récession économique liée à cette crise sanitaire.

Dans le Royaume du Maroc, le secteur touristique représente 7% du P.I.B national (2019) avec 8500 entreprises actives, 750.000 emplois directs ainsi que des entrées de devises importantes.

Or, la crise pandémique a impacté, durement, ce secteur avec une chute considérable de l'activité touristique suite aux différentes restrictions exigées par cette pandémie. En effet, Le Maroc a enregistré en 2019, environ 13 millions de touristes avec 80 milliards de dirhams de recettes touristiques contre seulement 3,7 millions de touristes en 2021 et 30 milliards de dirhams de recettes touristiques.

Suite à la propagation inquiétante de ce virus dans un bon nombre de pays et l'apparition de ses nouveaux variants dont certains sont plus mortels et se propagent plus rapidement, le tourisme international, face à cette situation, restera au moins pour les mois qui arrivent menacé par cette pandémie dans la mesure où ce type de tourisme nécessite des flux de touristes à l'échelle mondiale ce qui pourrait rendre la diffusion de ces nouveaux variants plus importante.

En effet, le Royaume du Maroc compte essentiellement sur le tourisme international qui représente 69 % en termes de dépenses touristiques enregistrées en 2019 contrairement au tourisme interne qui n'a pas dépassé les 31% sur la même période. Des chiffres qui reflètent la dépendance du secteur touristique marocain au tourisme international et par conséquent, la vulnérabilité de ce secteur face à de telles crises.

Bien que le tourisme international enregistre depuis des années des chiffres satisfaisants, l'apparition de la pandémie de covid-19 commence d'ores et déjà à imposer des changements d'habitudes touristiques tout en laissant penser à d'autres alternatives qui pourraient se substituer au tourisme international, du moins, pour cette période critique et par conséquent, amortir le choc touristique mondial et contrecarrer le manque à gagner dû à l'arrêt des flux des touristes internationaux.

Il faut aussi noter que le recours au tourisme interne en période de crises n'est pas évident. Cela, se traduit, essentiellement, par l'absence d'une offre touristique nationale adaptée à la clientèle locale dans le sens où le produit touristique marocain est conçu, principalement, pour les touristes étrangers dont le pouvoir d'achat est plus ou moins élevé par rapport à celui des marocains.

Par ailleurs, cette crise sanitaire a mis au clair la part dominante de l'informel dans l'activité touristique marocaine d'où la nécessité de l'intégrer dans l'écosystème du tourisme marocain. Outre les travailleurs non déclarés à la CNSS, le tourisme marocain manque toujours d'une véritable stratégie permettant d'intégrer dans l'industrie touristique toute forme de l'informel. Face à cette situation, les autorités compétentes marocaines ont mis en place un tas de mesures pour surmonter cette crise.

### **1.5 Les mesures adoptées par le Maroc pour surmonter cette crise**

Le secteur touristique marocain a été touché de plein fouet par les effets négatifs de la crise pandémique nécessitant une intervention d'urgence pour surmonter ladite crise. Pour ce faire, le Maroc a mis en place un tas de mesures visant à gérer cette crise tout en assurant la durabilité du secteur à savoir :

#### **1.5.1 La mise en place d'un label sanitaire**

La mise en place d'un label sanitaire nommé « welcome Safely » attribué aux établissements d'hébergement touristique respectant les règles d'hygiènes exigées par la pandémie du covid-19.

**Figure n°1 : Le label sanitaire « Welcome Safely »**



**Source : L'office national marocain du tourisme**

En effet, le label sanitaire ci-dessus définit les exigences, les recommandations et les préconisations devant être respectées par les établissements d'hébergement touristique pour prévenir et gérer tout risque de contamination par la covid-19.

#### **1.5.2 La signature du contrat programme 2020-2022 par l'Etat**

Afin d'assurer la relance du secteur touristique, un contrat programme a été signé le 06/08/2020 avec comme dispositions 21 mesures visant à encourager et promouvoir le secteur touristique après cette crise sanitaire.

Ainsi, ce contrat programme vise à atteindre trois objectifs majeurs à savoir :

- Préserver le tissu économique et l'emploi ;
- Accélérer la phase du redémarrage ;
- Poser la base d'une transformation durable pour le secteur.

#### **1.5.3 La mise en place de trois marques différentes**

Selon une étude Marketing réalisé par l'ONMT sur le comportement des consommateurs, Il a été décidé de mettre en place trois marques différentes en fonction des trois cibles identifiées et ce, comme suit :

- Une marque corporate ONMT : Cette marque institutionnelle s'adresse aussi bien aux professionnels qu'aux partenaires étrangers. Elle a pour mission de délivrer en

permanence du contenu de l'office en question dans le but d'animer et de fédérer les différents intervenants pour un rayonnement maximal de la destination Maroc ;

- Une marque consacrée au tourisme domestique : Une marque qui a pour objectif de soutenir et relancer le tourisme interne et, à travers, entres autres, des campagnes promotionnelles encourageant les marocains à voyager dans leur pays ;
- Une marque dédiée au tourisme international : Il a été décidé de redéfinir la marque visit Morocco à l'international pour concurrencer les destinations touristiques internationales.
- La promotion du tourisme interne : restée sous exploité depuis longtemps, le tourisme domestique prend de plus en plus de l'ampleur, notamment, dans un contexte marqué par des restrictions de déplacement exigées par la covid-19. Ainsi, le ministère actuel encourage le tourisme interne par la création des stations touristiques proposant des produits touristiques adaptés au pouvoir d'achat des locaux ainsi qu'à leurs attentes ;

#### **1.5.4 Accompagnement et soutien financier**

Parmi les mesures prises par l'ONMT afin de relancer le tourisme, il a été décidé de soutenir les conseils régionaux du tourisme (CRT) tant sur le plan financier que sur le plan d'encadrement en vue de promouvoir et encourager le tourisme au sein de chaque région. Ce soutien prend plusieurs formes dont nous citons : le financement des salons professionnels, des workshops, Eductours, press trips... et ce, afin de promouvoir les régions tout en faisant du tapage médiatique.

## **2. Modèle d'analyse : Cas de la Compagnie aérienne Royal Air Maroc à l'ère de la covid-19**

Dans cette partie, nous allons mettre au clair une étude de cas portant sur la compagnie aérienne royale Maroc à l'ère de la covid-19 tout en présentant la méthodologie d'accès au terrain.

### **2.1. Contexte général**

Etant un partenaire incontournable de la promotion touristique locale et internationale, nous avons opté pour la compagnie aérienne marocaine Royal Air Maroc afin de réaliser notre étude de terrain. En effet, La RAM est considérée comme un leader du transport touristique aérien en Afrique. Fondée en 1957 à Casablanca, cette filiale publique du groupe compagnie nationale de transport aérien a su comment se positionner comme l'une des compagnies aériennes les plus puissantes du continent africain avec des liaisons aériennes partout dans le monde.

Malgré ses réussites lors de cette dernière décennie, les équilibres financiers de cette compagnie étaient fragiles, et ce, bien avant la crise pandémique de la covid-19. En effet, selon le rapport des établissements et entreprises publics (DEPP), la compagnie Marocaine a subi en 2019, une perte de l'ordre de 131 millions de dirhams qui s'explique par plusieurs raisons à savoir :

- L'évolution défavorable des cours de change (principalement avec l'euro) ;
- La grève des bagagistes ;
- L'immobilisation au sol d'un certain type d'avions : Boeing 737- 8 Max ;
- La tension avec les pilotes de lignes.

Par ailleurs, la pandémie de la covid-19 a, lourdement, impacté l'activité de cette compagnie tout en révélant plusieurs dysfonctionnements de management. Malgré l'assouplissement des restrictions de déplacement par les autorités compétentes, La RAM peine toujours à sortir de cette crise, surtout, dans un environnement marqué par une concurrence acharnée, d'un côté, nous citons les low-costs européens, et d'un autre côté, nous avons des compagnies aériennes africaines. Face à cette situation, il convient de se demander dans quelle mesure la RAM est-elle capable de surmonter cette crise tout en assurant sa durabilité ?

### **2.2. Choix épistémologique et méthodologique**

Le présent travail s'inscrit dans le cadre du positionnement épistémologique interprétativiste, l'objectif de la recherche est de comprendre et d'interpréter les significations du comportement humain plutôt que de généraliser et de prédire les causes et les effets (Hudson & Ozanne, 1988). La réalité n'est pas conçue comme immuable mais plutôt comme subjective et multiple nous adhérons ici à l'hypothèse relativiste.

Notre choix d'étude n'était pas une question de hasard mais vu que la Royale air Maroc est considérée comme une compagnie aérienne leader en Afrique, elle assure le transport de près de 2 millions de passagers sur les lignes africaines dont 60% en continuation. De ce fait son rôle est primordial dans le secteur du tourisme.

Ajoutant à cela que la période de confinement lié à la pandémie du Covid-19 a été marquée par la fermeture de l'espace aérien national, une dure période de crise pour la compagnie qui l'a amené à mettre en place en urgence un plan d'austérité pour assurer une bonne gestion de crise et faire face aux répercussions la pandémie du coronavirus.

Une méthodologie qualitative a été sélectionnée pour cette étude puisque l'objectif de la recherche est de mieux comprendre les expériences personnelles et à expliquer certains aspects (Mucchielli, 2011). Pour Blanchet et Gotman (1993), « les entretiens exploratoires ont pour fonction de mettre en lumière les aspects du phénomène auxquels le chercheur ne peut penser spontanément et de compléter les pistes de travail suggérées par ses lectures. Cette étude vise à mettre en épreuve la force de la stratégie de gestion de crise adoptée par la RAM dans un environnement mouvant plein de risques et crises.

Pour ce faire, les divers responsables des services concernés ont reçu des emails afin de savoir leurs disponibilités pour l'entretien et cela après que nous leurs avons expliqué l'objectif de ce dernier. Le déroulement des entretiens semi-directifs a été entre 15min à 20 min traitant les mesures prises pour gérer ladite crise ainsi que les différents outils mis en place permettant de développer la résilience auprès de cette compagnie.

L'anonymat a été promis car aucune information dans cet article ne permet l'identification des responsables participants.

### **2.3. Propositions de recherche**

Notre étude tend, essentiellement, à comprendre comment les organisations pourraient-elles gérer les crises d'une manière efficace voire même efficiente, surmonter lesdites crises tout en assurant la durabilité et la continuité de leur activité, notamment, dans un environnement mouvant caractérisé par des crises dont l'impact est d'une grande ampleur.

Pour ce faire, nous allons mettre en exergue quelques propositions de recherche avant d'analyser les résultats de notre étude de cas, présentées ci-après.

- **P1 : La mise en place d'une cellule de crise peut contribuer à une meilleure gestion de crise :**

Mettre en place une cellule de crise permettrait d'anticiper et de gérer au mieux la crise. Ainsi, composé des différents responsables de l'organisation, cette cellule arrive à prendre, en urgence, des décisions importantes pour faire face aux nouvelles situations désastreuses. Par ailleurs, pour Laurent Comballert et Eric Delbecque (2018) « *La constitution puis l'entraînement d'une équipe spécialement dédiée à la gestion de crise concourent à la protection de l'entreprise. La mise en place d'une telle cellule vise, en effet, à contenir les effets négatifs d'une situation dégradée en solutionnant les problèmes auxquels fait face l'organisation* ».

- **P2 : Les organisations qui développent une certaine forme de résilience se trouvent plus résilientes face aux crises que celles qui négligent cette qualité :**

De nos jours, certaines organisations sont plus résilientes que d'autres et par conséquent, elles arrivent mieux à amortir le choc et faire face aux effets néfastes liés à la survenance des crises. Développer cette qualité au sein de l'organisation voire même la renforcer est devenu un mécanisme indispensable aux diverses organisations évoluant dans un écosystème vulnérable menacé en permanence par l'apparition des crises. Ainsi, dans la résilience des organisations (2017), Gilles Teneau a souligné que la résilience organisationnelle donne à l'organisation les compétences nécessaires pour assumer un choc. Dans le même sens, ledit auteur a précisé qu'il est nécessaire de développer préventivement les capacités de résilience organisationnelle et individuelle ainsi que de s'équiper d'un ensemble d'outils pour rebondir face aux chocs. Par ailleurs, Trousselle (2014) a défini la résilience organisationnelle comme étant le processus d'ensemble qui permet à l'organisation de passer dynamiquement d'une période à l'autre le plus sereinement possible.

- **P3 : La mise en place de mesures adéquates à chaque étape de gestion de crise peut rendre cette dernière plus efficace:**

La survenance d'une crise nécessite impérativement la mise en place d'un tas de mesures visant à surmonter la crise en question tout en assurant la continuité de l'activité et la durabilité de l'organisation. Ces mesures peuvent prendre plusieurs formes en fonction du degré d'impact, le facteur d'urgence ainsi que la cible visée. Par ailleurs, Startup Guide IONOS a souligné que les crises traversent plusieurs phases et que chaque phase nécessite des mesures différentes pouvant assurer l'efficacité de gestion desdites crises.



**Tableau 1 : Les mesures entreprises et leur efficacité**

<b>Etapes</b>	<b>Mesures à prendre et leur efficacité</b>
<b>Prévention</b> : L'identification des risques et la recherche des solutions adéquates	<b>Elaboration d'un Plan de crise</b> ou d'urgence qui permet l'identification des phases critiques, l'orientation en cas d'urgence et agir rapidement pour empêcher les situations chaotiques. Cette mesure vise à mobiliser une équipe de gestion de crise capable d'agir à tout moment.
<b>Enquête</b> : sur les causes et le lancement des premières mesures	Après la détection de la crise et de sa gravité l'équipe de gestion de crise doit être activée pour débiter son travail. Si l'organisation ne dispose pas de cette dernière, elle doit former une équipe de crise en urgence. L'intérêt est que l'équipe de crise doit faire le point et évaluer la situation pour lancer les mesures appropriées.
<b>Changements stratégiques</b> : Revoir son modèle stratégique pour surmonter la crise	Les chefs d'organisations se trouvent dans l'obligation d'interpréter de la façon la plus correcte, les signaux de crise afin de déterminer ses causes et garantir une bonne gestion de crise. Pour ce faire, il faut adopter des mesures telles que : - L'identification de nouveaux objectifs stratégiques - L'identification et l'annulation des services qui freinent la sortie de crise - L'identification des moyens et compétences nécessaires pour des équipes de travail capables de surmonter la crise - L'identification des solutions adéquates avec un esprit d'innovation
<b>Détermination des dépenses liées aux moyens financiers</b>	En période de crise les changements stratégiques sont primordiaux mais eux seuls ne suffisent pas, il faut revoir ses ressources financières et en quoi les engager plus afin de maintenir l'activité de l'organisation et augmenter son efficacité. Dans cette étape des mesures peuvent aboutir à cette fin à savoir : - Evaluer et réduire les dépenses des activités inutiles et secondaires et se focaliser davantage sur celles capables de garantir une sortie de crise - Réajuster les prix de vente au regard de la crise et développer des sources moins coûteuses pour l'approvisionnement - Mieux adapter la gamme de produits à la demande du marché en situation de crise
<b>Post crise et retour à la normale</b>	Après avoir vécu une crise, La plupart des organisations ne reviennent pas à la normale de façon autonome et rapide. Elles subissent des dégâts considérables pouvant entraver leur bonne marche. Dans cette phase, les mesures mises en place pour le maintien de la stabilité de l'organisation sont très importantes de type : - Effectuer un diagnostic des périodes avant et après la crise pour détecter et intégrer les connaissances acquises et ce, pour affronter les futures crises inattendues - Elaborer un plan de redémarrage pour assurer la continuité de l'activité à long terme - Mettre un système de suivi

**Source : élaboré par nous-même inspiré du (guide IONOS, 2020)**

- **Esquisse de modèle d'analyse développé :**

**Figure 2 : modèle de gestion de crise**



Source : par nos soins

### 3. Résultats et discussion

D'après les résultats obtenus lors des entretiens effectués avec les différents responsables de cette compagnie aérienne, nous avons pu confirmer les différentes propositions de recherche préalablement citées dans notre travail et visant à assurer une meilleure gestion de crise à savoir : La nécessité de mettre en place une cellule de crise, le développement et le renforcement de la résilience organisationnelle et la mise en place d'un tas de mesures adéquates à chaque étape de gestion de crise. Ainsi, à l'issue de ces entretiens, nous avons conclu que ces trois facteurs aident, amplement, les organisations à surmonter les crises d'une manière efficace voire même efficiente, assurer la continuité de l'activité et atteindre la durabilité du secteur en question.

Par ailleurs, la RAM a veillé à mettre en place plusieurs mesures sous forme de plans tels que :

- **Plan de sortie de crise de la RAM** : Etant un actionnaire principal dans la compagnie, le Fonds Hassan II a accordé une contribution de l'ordre d'1,5 milliard de dirhams en avances en comptes courants en vue de l'aider à surmonter les effets négatifs de cette crise.
- **Plan de sauvetage de la RAM** : L'ensemble des parties prenantes se sont mobilisées afin d'accorder à cette compagnie, une enveloppe de 6 milliards de dirhams afin de faire face aux répercussions négatives de la covid-19. Ainsi, 3,6 milliards de dirhams seront sous forme d'injections publics tandis que le reste sera sous forme de crédits garantis par l'Etat.
- **Un plan de restructuration** : c'est un plan visant à revoir en profondeur le modèle de la RAM pour assurer un positionnement optimal sur le marché et ce à travers : un redimensionnement optimal de la flotte, optimisation des charges et un reprofilage de ses effectifs.
- **Lancement d'un plan de départ volontaire** : un plan qui concerne à la fois, les salariés ayant moins de 3 ans d'expérience, les nouvelles recrues ainsi que les salariés âgés de plus de 55 ans avec un minimum de 15 ans d'expérience.

- **Plan d'austérité :** La mise en place de ce plan a pour objectif d'assurer la pérennité des emplois sur le court terme ainsi que de la situation financière de la RAM.

A côté de cela, la RAM avait procédé en Aout 2020, à un licenciement économique de 140 salariés toutes catégories confondues.

Outre les mesures citées ci-dessus, le leader Marocain dans le secteur aérien a mis en place certains outils visant à développer et renforcer sa résilience pour une meilleure gestion des éventuelles crises qui peuvent survenir et ce, en veillant à :

- Revoir les coûts et les charges fixes : En effet, cette compagnie a veillé à revoir ses coûts et charges fixes qui pèsent lourdement sur sa trésorerie.
- Réduire la voilure : Face à une demande en fort repli en raison des restrictions de déplacement exigées par la covid-19, la RAM a procédé à la réduction des effectifs afin de soulager la trésorerie de la compagnie ;
- Procéder à un redimensionnement optimal de la flotte : Plus la flotte est importante, plus les charges de fonctionnement et d'entretien sont élevées. De ce fait, la RAM a mis en vente 10% de sa flotte pour surmonter la crise.
- Réduire les tarifs proposés : Face à une concurrence très rude, notamment, des compagnies aériennes low-cost telle que la compagnie irlandaise Ryanair, la RAM a baissé ses tarifs afin de survivre voire attirer davantage de clients ;

S'ajoutant à cela, nous avons proposé quelques mesures qui permettraient à la RAM de renforcer sa résilience à savoir :

- Encadrement et formation continue : A côté de la clientèle nationale, la RAM a affaire à une clientèle internationale de plus en plus attentive aux petits détails d'où l'importance de capitaliser sur le personnel en contact avec cette clientèle ;
- Renforcement de l'offre produit proposé : pendant la période de confinement général dans un bon nombre de pays, le transport des marchandises ainsi que les produits et matériels médicaux battait son plein d'où l'ampleur de renforcer le cargo afin de satisfaire cette demande ;
- Instaurer le facteur sanitaire dans la stratégie globale : Depuis l'apparition de ce virus, la protection de la santé prend de plus en plus d'ampleur. De ce fait, la RAM doit prendre en compte ce facteur tout au long de sa stratégie commerciale ;
- Renforcer le programme de vols domestiques : compte tenu de la fermeture des frontières, la RAM a intérêt de mettre le paquet sur la demande interne pour pallier au manque lié à la clientèle internationale.

Quant à la mise en place d'une cellule de crise, ladite compagnie a regroupé ses hauts cadres dans une cellule dont la finalité est de gérer la crise pandémique tout en prenant en compte le facteur d'urgence. Ainsi, cette cellule a permis de proposer des décisions aussi opérationnelles que stratégiques visant à surmonter cette crise avec les moindres dégâts possibles.

A travers notre recherche, nous avons obtenu des résultats significatifs qui s'alignent avec ceux de certaines recherches et qui diffèrent avec d'autres. Ainsi, la recherche effectuée par MACHMOUME, S, LAASIRH, H, MOUFDI, N portant sur le Management de la crise de la COVID-19 dans les établissements hospitaliers : Cas du CHU de Fès a souligné l'importance de s'adapter aux nouveaux changements liés à l'environnement, chose, que nous avons mise en évidence à l'issue de notre travail. Par ailleurs, AHMED BELBACHIR, M, AHMED BELBACHIR, W et BOUTELJA, ont mis en valeur dans leur travail intitulé L'agilité de l'entreprise : Vecteurs et Freins, le concept d'agilité comme étant la capacité des entreprises à s'adapter aux nouvelles situations. Or, dans ce travail nous avons mis au clair la qualité de résilience organisationnelle qui permet aux entreprises non seulement de s'adapter aux nouveaux changements mais aussi de surmonter les crises tout en assurant la durabilité de leur activité.

### **Conclusion et perspectives :**

D'après ce qui précède ainsi que les entretiens que nous avons menés avec les responsables de cette compagnie aérienne, nous constatons que la mise en place de la RAM de certains outils visant à la rendre plus agile et par conséquent, plus résiliente, permettent, effectivement, d'atteindre cette résilience qui permet non seulement de surmonter les crises et faire face aux chocs mais aussi d'assurer la continuité de son activité. Ainsi, la mise en place des plans de gestion de crise et les outils de développement de la résilience auprès de cette compagnie, ont permis à cette dernière de reprendre son activité en force après la réouverture des frontières.

En effet, rien que pendant la période allant de juin à septembre 2021, plus de 3 millions de touristes ont transité par cette compagnie. Par ailleurs, un bon nombre d'outils précités dans la partie théorique reviennent aussi dans les éléments de réponse de notre problématique. En résumé, les organisations sont appelées à adopter quelques outils de gestion de crise et les adapter à leur contexte.

Notre recherche, nous a permis de mieux appréhender certains concepts clés de notre recherche tels que : la crise, la gestion de crise et la résilience organisationnelle. Ainsi, nous avons montré que les trois concepts sont inter-liés. Par ailleurs, notre recherche a été effectuée dans un contexte de crise pandémique avec des dégâts extrêmement considérables. Or, les mesures prises dans ce sens seraient elles aussi efficaces en cas de crises moins importantes ?

Pour conclure, il est judicieux d'élargir notre champ d'études sur d'autres secteurs d'activité dont l'impact de la pandémie a été moins important. Cela, nous permettrait de mieux comprendre le rapport entre le secteur d'activité et la manière dont nous gérons la crise.

### **Références Bibliographiques :**

Boubakary, B. (2020), « La gestion de crise dans les PME : analyse théorique et proposition du modèle ». Dans Question(s) de management ; Vol. 2 N° 28, pp. 91-106.

Combalbert, L, Delbecq E. (2018), «La gestion de crise» Dans Presses Universitaires de France, ISBN 9782130812616, <https://doi.org/10.3917/puf.comba.2018.01>.

Fleming, \_\_\_\_\_ R \_\_\_\_\_ HYPERLINK

"[https://www.proquest.com/indexinglinkhandler/sng/au/Fleming,+Robert+S/\\$N;jsessionid=082FA48FE6C606887D05C97FBCEE4040.i-04a4d05ee76a4be12](https://www.proquest.com/indexinglinkhandler/sng/au/Fleming,+Robert+S/$N;jsessionid=082FA48FE6C606887D05C97FBCEE4040.i-04a4d05ee76a4be12)". \_\_\_\_\_ HYPERLINK

"[https://www.proquest.com/indexinglinkhandler/sng/au/Fleming,+Robert+S/\\$N;jsessionid=082FA48FE6C606887D05C97FBCEE4040.i-04a4d05ee76a4be12](https://www.proquest.com/indexinglinkhandler/sng/au/Fleming,+Robert+S/$N;jsessionid=082FA48FE6C606887D05C97FBCEE4040.i-04a4d05ee76a4be12)". (2012), « Ensuring Organizational Resilience in Times of Crisis » Journal of Global Business Issues; Vol. 6, N° 1.

Freund, J. (1976), « Sur deux catégories de la dynamique polémogène » Dans Communications ; Vol 25, pp. 101-112.

L'exemple d'une war room créative et activatrice face à la Covid-19 » Dans Revue Française de gestion ; Vol 46, N° 293, pp. 111- 126, <https://doi.org/10.3166/rfg.2021.00498>.

Lagadec, P. (1991), « La gestion des crises, outils de réflexion à l'usage des décideurs ». Dans MCGRAW Hill Education, [http://fichiers.previnfo.net/emerg/integral\\_livre1.pdf](http://fichiers.previnfo.net/emerg/integral_livre1.pdf).

Morier, C, Thollot, L. (2015), « De Julien Freund à René Thom. Vers le processus morphologique de la dynamique conflictuelle » Dans Stratégique ; Vol 3, N° 110, pp. 153 – 174.

Observatoire Marocain du tourisme (2020), « Statistiques sur le tourisme Au Maroc Pour le Mois de \_\_\_\_\_ Décembre \_\_\_\_\_ 2019 ». <http://www.observatoiredutourisme.ma/wp-content/uploads/2020/02/TBNAT-12-19.pdf>.

Office National Marocain du Tourisme (2021), « Rapport sur l'étude de marché ». <http://www.mapexpress.ma/wp-content/uploads/2021/06/CP-CA-ONMT-juin-2021.docx.pdf>.

Organisation de coopération et de développement économique (2021), « Tendances et politiques du tourisme de l'OCDE 2020 ». <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/fa567e9c-fr.pdf?expires=1664461503> HYPERLINK "<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/fa567e9c-fr.pdf?expires=1664461503&id=id&accname=guest&checksum=81DD68461A45BB141ACF9615C96066B4>"& \_\_\_\_\_ HYPERLINK "<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/fa567e9c-fr.pdf?expires=1664461503&id=id&accname=guest&checksum=81DD68461A45BB141ACF9615C96066B4>"id=id \_\_\_\_\_ HYPERLINK "<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/fa567e9c-fr.pdf?expires=1664461503&id=id&accname=guest&checksum=81DD68461A45BB141ACF9615C96066B4>"& \_\_\_\_\_ HYPERLINK "<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/fa567e9c-fr.pdf?expires=1664461503&id=id&accname=guest&checksum=81DD68461A45BB141ACF9615C96066B4>"accname=guest \_\_\_\_\_ HYPERLINK "<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/fa567e9c-fr.pdf?expires=1664461503&id=id&accname=guest&checksum=81DD68461A45BB141ACF9615C96066B4>"& \_\_\_\_\_ HYPERLINK "<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/fa567e9c-fr.pdf?expires=1664461503&id=id&accname=guest&checksum=81DD68461A45BB141ACF9615C96066B4>"checksum=81DD68461A45BB141ACF9615C96066B4.

Organisation Mondiale du Tourisme (2018), « Faits saillants du tourisme international ». <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419913>.

Organisation Mondiale du Tourisme (2019), « Faits saillants du tourisme international ». <https://www.unwto.org/fr/publication/faits-saillants-du-tourisme-2019>.

Ouvrage collectif (2021), « L'apport de la théorie de la conception à la gestion de crise

Tardy, T. (2009), « Gestion de crise maintien et consolidation de la paix, acteurs, activités et défis » Groupe de Boeck, ISN 2031-1966.

Teneau G, Koninckx G. (2010), « La résilience en entreprise ». Dans Résilience organisationnelle, pp. 61 – 87.

Teneau G. (2017), « La résilience organisationnelle » Dans l' Harmattan. ISBN : 978-2-343-13176

Teneau, G., Koninckx, G. (2016), « Comprendre la résilience organisationnelle ». Dans Résiliences, pp. 173-191.

Trousselle, Y. (2014), « Les mécanismes de la résilience organisationnelle » Université François – Rabelais de Tours, Vol 1, [http://www.applis.univ-tours.fr/theses/2014/yves.trousselle\\_4167.pdf](http://www.applis.univ-tours.fr/theses/2014/yves.trousselle_4167.pdf).