

Les déterminants de la résilience des entreprises familiales cotées à la Bourse des Valeurs de Casablanca face aux crises : Cas de la Covid-19

MANIANI Abdelhadi

Banque, Finance et Gestion des Risques
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
Université Hassan II – Casablanca – Maroc

NOKAIRI Wafia

Banque, Finance et Gestion des Risques
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
Université Hassan II – Casablanca – Maroc

Résumé : Cet article a pour objectif de mettre en lumière les déterminants de la résilience des entreprises face à la crise de la Covid-19, en se focalisant sur les entreprises familiales cotées à la bourse des valeurs de Casablanca (BVC). Sa rédaction est basée sur une enquête auprès d'un échantillon de 36 entreprises. L'analyse révèle que ces entreprises sont capables d'identifier les contraintes de la situation de crise, de mobiliser des ressources spécifiques et d'absorber les chocs à travers leur capacité de renouvellement. Par ailleurs, ces entreprises ont pu maintenir leur performance durant cette période de crise et développer des facteurs stratégiques et cognitifs de résilience leur permettant de faire face à la crise.

Mots-clés : Résilience ; Défaillance ; Entreprise familiale ; Performance.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.52502/ijesm.v2i1.254>



1. Introduction

La crise de la Covid-19 a eu un impact négatif sur la quasi-totalité des secteurs économiques. Cet impact s'est traduit par de fortes baisses des activités et des résultats des entreprises et une augmentation du nombre de fermetures d'établissements. Toutefois, force est de noter que les entreprises n'ont pas toutes été touchées de la même manière par la crise. En effet, si certaines entreprises ont été obligées d'arrêter momentanément ou définitivement leurs activités, d'autres, en revanche, ont pu résister aux effets négatifs de la crise, voire en profiter. Il s'agit d'entreprises disposant de caractéristiques très spécifiques leur garantissant de grandes capacités de résilience face aux crises.

Le présent travail a justement pour objectif de mettre en lumière les déterminants de la résilience des entreprises face à la crise de la Covid-19, en se focalisant sur les entreprises familiales cotées à la bourse des valeurs de Casablanca (BVC). Sa rédaction est basée sur une enquête auprès d'un échantillon de 36 entreprises.

Pour atteindre cet objectif, nous allons, tout d'abord expliciter, de manière très synthétique, le concept de "résilience" en nous basant sur la littérature sur la question. L'accent sera ensuite mis sur la démarche méthodologique. Le dernier point est consacré à la présentation et l'analyse des résultats.

2. Le concept de résilience : Revue de littérature

La définition de la résilience la plus citée est celle de Weick (1993) dont les travaux ont grandement contribué à clarifier ce concept. Il s'agit de "la capacité, pour une organisation, à maintenir un système d'actions organisé face à une situation inhabituelle dans le but de préserver la vie de l'organisation". Selon cet auteur, la résilience est basée sur trois dimensions, à savoir une grande capacité d'absorption qui permet à l'entreprise de faire face aux différents chocs potentiels, une capacité importante de renouvellement qui lui permet de s'adapter à une nouvelle situation et d'assurer sa pérennité, et une forte capacité d'appropriation qui lui permet d'apprendre des crises vécues afin de se renforcer et se développer.

Gittel et al. (2006) proposent une définition similaire à celle de Weick (1993) en mettant l'accent sur la capacité de l'entreprise à maintenir un ajustement positif dans des conditions tendues, rebondir à la suite d'événements perturbateurs, maintenir son activité et réaliser des résultats satisfaisants dans un contexte de crise.

D'autres définitions citées dans la littérature permettent de mieux cerner la notion de résilience qui peut être considérée comme étant "la possibilité de changer dans un délai relativement court et à faible coût" (Ghemawat et Del Sol, 1998), "la capacité à développer et à appliquer rapidement des mesures concurrentielles" (McCann, 2004), "la capacité à se réadapter à l'environnement" (Chakravarthy, 1982), ou encore "la capacité (de l'entreprise) à tirer des leçons des chocs auxquels elle a dû faire face afin d'en sortir grandie, d'apprendre par elle-même" (Christianson, Farkas et Sutcliffe, 2009). Ces définitions mettent en évidence quatre approches différentes mais complémentaires de la résilience des entreprises, à savoir la flexibilité, l'agilité, l'adaptabilité et l'apprentissage (Faust, 2020).

En ce qui concerne la résilience dans un contexte de crise qui nous intéresse dans cet article, elle peut être définie comme la capacité d'une organisation à retrouver ou garder sa stabilité en vue de poursuivre normalement ses activités pendant et après une crise ou un incident majeur (Hollnagel et al., 2009). Selon Altintas et Royer (2009), une crise est définie comme la perception d'un événement qui menace la viabilité ou la survie de l'organisation et qui nécessite une action immédiate. C'est le cas par exemple de la crise de la Covid-19 qui représente l'exemple retenu dans cette étude.

L'analyse de la littérature sur les déterminants de la résilience des entreprises montre que celle-ci dépend de trois catégories de facteurs. Il s'agit tout d'abord des facteurs contextuels qui pourraient aider

l'entreprise à réagir correctement en période de crise. Ces facteurs sont relatifs à la trésorerie de l'entreprise, son capital, ses capacités technologiques, la main d'œuvre disponible, ses relations politiques, ses ressources, etc. Ils permettent de savoir si l'entreprise bénéficie d'un contexte favorable permettant l'absorption des chocs et l'adaptation rapide à la nouvelle situation (Robert, Marty, Hemond & Serres, 2014). La deuxième catégorie de facteurs est liée à la stratégie de l'entreprise et sa capacité à prendre des décisions stratégiques pertinentes lui permettant d'encaisser les chocs et de rebondir le plus rapidement possible (Beguin et Chabaud, 2010). Les facteurs cognitifs représentent la troisième catégorie de facteurs. Il s'agit de facteurs d'ordre psychologique ou social qui permettent aux acteurs d'une entreprise d'interpréter les incidents pour être en mesure de réagir rapidement et correctement face aux situations de crise. Parmi ces facteurs, on peut citer le sensemaking et l'idéologie organisationnelle (Weick, 1993).

Après cette présentation très concise du concept de résilience, nous allons à présent mettre en lumière notre démarche méthodologique.

3. Démarche méthodologique

Rappelons tout d'abord l'objectif de notre recherche qui consiste à mettre en évidence les déterminants de la résilience des entreprises familiales cotées à la BVC face à la crise de la Covid-19. Il s'agit en particulier d'apporter des éléments de réponse à deux questions fondamentales, à savoir :

- les entreprises familiales cotées à la BVC sont-elles capables de mobiliser leurs propres ressources financières pour faire face aux crises potentielles ?
- les entreprises familiales cotées à la BVC disposent-elles d'importantes capacités d'apprentissage et de renouvellement leur permettant de s'adapter facilement aux situations de crise ?

Pour répondre à ces deux questions, nous nous sommes basés sur une enquête auprès de 36 entreprises familiales cotées à la BVC¹. Ces entreprises ont été sélectionnées à partir des bases de données de la BVC. Pour mener à bien notre enquête, nous avons administré un questionnaire auprès des responsables de ces entreprises. Ce questionnaire, conçu sur la base des travaux antérieurs réalisés sur la question de la résilience, est composé de trois parties se focalisant chacune sur un aspect précis de la résilience :

- *la capacité d'adaptation ;*
- *la capacité de renouvellement ;*
- *la capacité d'appropriation.*

La collecte et le traitement des données ont été effectués à l'aide de Google forms. La période de l'étude s'étale du deuxième trimestre de l'année 2020 à la fin du deuxième trimestre de 2021, où les entreprises ont dû faire face aux retombées de la crise sanitaire.

Les 36 entreprises composant notre échantillon appartiennent à plusieurs branches d'activités. Il s'agit notamment de la distribution (16,7%), le bâtiment et matériaux de construction (13,9%), l'activité d'assurance et de réassurance (11,1%), l'industrie agroalimentaire (8,3%), l'ingénierie et biens d'équipement industriel (5,6%), l'activité minière, le pétrole et le gaz (5,6%), le transport (5,6%) et l'industrie pharmaceutique (5,6%).

Le nombre total de salariés, avant la survenue de la crise de la Covid-19, se situe entre 500 et 1000 salariés pour 37,1% des entreprises enquêtées. 40% de des entreprises ont un effectif compris entre 1001

¹ A noter que la population totale est composée de 46 entreprises, soit 61,3% de l'ensemble des sociétés cotées. Les établissements de crédit ont été exclus de l'analyse en raison de la spécificité de leur activité.

et 5000 salariés et 14,3% comptent plus de 5000 salariés. Les entreprises restantes (8,6%) ont moins de 500 salariés.

Par ailleurs, 40 % des entreprises réalisent un chiffre d'affaires compris entre 500 millions et un milliard de DH. 28% des entreprises réalisent un chiffre d'affaires dépassent un milliard de DH. 17% des entreprises réalisent un chiffre d'affaires compris entre 100 et 500 millions de DH, contre 100 millions de dirhams de chiffre d'affaires pour les entreprises restantes (15%).

Après cet aperçu succinct de la démarche méthodologique utilisée, nous allons à présent exposer et analyser les résultats de notre étude empirique.

4. Présentation et analyse des résultats

Capacité d'adaptation

La propagation rapide du coronavirus a poussé le gouvernement marocain à imposer un ensemble de restrictions (confinement, couvre-feu et autres). À la suite de ces mesures, certaines entreprises ont dû arrêter temporairement ou définitivement leurs activités, alors que d'autres ont continué leurs activités en développant une certaine résistance face aux effets de la crise. A travers les résultats de notre étude, la grande majorité des entreprises (soit 69,4%) ont pu assurer la continuité de leurs activités. Toutefois, 27,8% des entreprises ont dû fermer temporairement leurs portes, alors que 2,8% des entreprises ont arrêté définitivement leurs activités.

L'allègement des restrictions par le gouvernement a permis aux entreprises de reprendre leurs activités mais à des rythmes différents. Ainsi, parmi les 27,8% qui étaient en situation d'arrêt temporaire d'activité, 63,6% ont pu reprendre leur exploitation en moins de 30 jours ; 9,2% l'ont reprise entre 30 et 90 jours. En revanche, pour le reste d'entreprises (27,2%), la reprise de l'activité a nécessité plus de 90 jours.

Notre étude a révélé que la grande majorité des entreprises disposent d'un excédent de trésorerie pour financer leur cycle d'exploitation en cas de crise. Ainsi, 47,2% des entreprises ont pu faire face à leur besoin d'exploitation pendant une période allant de 4 à 6 mois depuis le début de la pandémie. 30,5% ont affiché une trésorerie positive équivalente à plus de 6 mois de leur cycle d'exploitation. 13,8% disposent d'un excédent de liquidité qui finance entre 1 et 3 mois du cycle d'exploitation. Seules 5,5% des entreprises ont une trésorerie disponible qui ne dépasse pas un mois de financement du cycle d'exploitation, et 3% des entreprises ne disposent d'aucun niveau de trésorerie à l'avènement de la crise.

Ces résultats confirment la capacité des entreprises familiales à mobiliser des ressources internes ou externes. Les excédents organisationnels tels que les réserves immobilisées ou patrimoniales permettent aux entreprises de mieux essuyer les pertes en situation de crise. Les entreprises familiales sont capables de disposer de ce type de ressources puisqu'il est généralement admis qu'elles présentent de meilleurs niveaux d'autofinancement (Mishra et al., 2001 ; Bauweraerts et Colot, 2012)².

Par ailleurs, les entreprises enquêtées durant la période allant du premier trimestre 2020 au deuxième trimestre 2021, affichent un degré d'autofinancement largement suffisant. En effet, plus de 45,7% des entreprises arrivent à financer entre 80 et 100% de leurs besoins en faisant appel à leurs propres moyens. 28,6% des entreprises s'autofinancent à hauteur de 50 à 80%, contre seulement 25,7% des entreprises qui affichent un taux d'autofinancement de moins de 50%. Ces constats traduisent la politique de réserves suivie par les actionnaires familiaux en période de prospérité pour faire face à leurs besoins en période de crise.

Les aides au financement des entreprises ont également une place prépondérante durant cette période de crise. 77,1% des entreprises enquêtées ont bénéficié d'un report des échéances de crédit, 40% ont

² Cité par Bauweraerts et Colot (2014).

profité d'un prêt garanti par l'Etat et 48,6% ont obtenu des financements dans le cadre des partenariats, conventions ou contrats-programmes. Seules 20% des entreprises n'ont bénéficié d'aucune subvention. Ces résultats confirment encore une fois le rôle primordial de l'Etat en termes d'accompagnement des entreprises en période de crise.

D'un autre côté, les entreprises ont dû prendre un certain nombre de mesures afin de s'adapter au contexte de la crise et d'assurer la continuité de leur activité familiale. Parmi ces mesures, on peut citer la réduction des heures de travail (42,9% des entreprises) et le licenciement des salariés (13,9%). Une bonne partie des entreprises (89%) ont eu recours au télétravail afin de limiter les effets de la pandémie et de réduire sa propagation.

Les actionnaires et les dirigeants ont également contribué à ces mesures d'adaptation, puisque 75% des entreprises ont décidé de réduire les dividendes versés à leurs actionnaires, 3,6% des entreprises n'ont versé aucun dividende durant cette période. De même, 50% des entreprises ont réduit les primes accordées aux dirigeants, et 42,9% ont procédé à une augmentation du capital.

Ces sacrifices financiers prouvés par cette catégorie d'entreprises manifestent le partage d'un ensemble de valeurs propres à elles. Elles ont également accordé une attention particulière à la protection de leur capital social en conservant le maximum possible de salariés. Ces résultats rejoignent ceux de Danes et al. (2009) qui confirment que la résilience organisationnelle des entreprises familiales s'appuie sur le maintien des salariés, le soutien social et l'aide apportée par les membres de la famille aux employés et à l'entreprise elle-même.

Enfin, ces entreprises ont fait preuve de beaucoup d'innovation pour s'adapter à ce nouveau contexte et affronter une crise inédite qui a bouleversé l'économie mondiale. En effet, 50% des entreprises enquêtées ont procédé à une digitalisation de leurs services internes et externes ; 60% ont diversifié leur chaîne d'approvisionnement ; 47,2% ont introduit de nouveaux produits et/ou services sur le marché et 48,6% ont modernisé leurs équipements informatiques. Ces mesures ont largement facilité la continuité d'exploitation de ces entreprises.

Capacité de renouvellement

En ce qui concerne la capacité de renouvellement, les entreprises familiales cotées à la BVC ont fait preuve de beaucoup de dynamisme et de réactivité face à la crise sanitaire de la Covid-19. Elles ont pu adapter leurs stratégies, notamment celles de commercialisation, de communication et de diversification afin de contenir les effets de la crise et de rattraper les pertes engendrées par celle-ci. Ainsi, durant cette période, 54,3% des entreprises ont lancé de nouveaux produits. Les entreprises restantes (45,7%) ont simplement maintenu leurs produits et/ou services de base.

Ce dynamisme ne se limite pas à ce niveau mais s'étend également à leur volonté d'innover pour assurer leur pérennité, renforcer leur position sur le marché et se différencier des autres. Cette volonté s'est traduite par une augmentation du budget d'investissement en équipements informatiques et digitaux durant cette période de crise. Selon les résultats de l'enquête ; 70,7% des entreprises ont augmenté ce budget ; 11,7% l'ont maintenu à son niveau initial tandis que 17,6% ont dû réduire le budget alloué à ces investissements.

La crise sanitaire a également eu un impact sur l'investissement en recherche et développement puisque plus des deux tiers de ces entreprises (soit 71,4%) ont augmenté le budget consacré à ce type d'investissement ; 14,6% des entreprises ont gardé le même niveau d'investissement et 14% ont déclaré une baisse de ce budget.

Par ailleurs, une importance particulière a été accordée à la formation du personnel. En effet, 65% des entreprises enquêtées ont déclaré une augmentation du budget alloué à la formation du personnel. En

revanche, 14,3% des entreprises n'ont pas modifié ce budget, alors que 20,7% des entreprises ont été obligées de baisser le budget consacré à la formation.

Capacité d'appropriation

Les entreprises ayant fait face à une crise devraient être capables de tirer des leçons et d'apprendre par elles-mêmes. Cette capacité d'appropriation leur permet de se renforcer en apprenant des crises vécues (Weick, 1993).

Parmi les facteurs les plus déterminants de la capacité d'une entreprise d'encaisser le choc et de rebondir, nous évoquerons les facteurs stratégiques. Ils se manifestent essentiellement par la viabilité du business model qui conditionne la capacité d'une entreprise à conserver et à adapter toutes ses composantes : activités, ressources, relations clients, canaux de distribution, structure des coûts... (Faust, 2020). A titre d'exemple, les canaux de distribution physique ont été fortement limités durant la crise de la Covid-19, ce qui a poussé les entreprises à adopter des canaux de distribution numériques.

Un business model flexible implique une réaction rapide face à une crise et un maintien des activités et des relations de confiance au sein de l'organisation en minimisant les licenciements. Ces éléments sont indispensables pour la reprise de la performance (Gittell et al., 2006). Ainsi, selon les résultats de notre enquête, 88,6% des entreprises familiales cotées à la BVC ont réajusté leur business model durant cette période de crise. Cela prouve que ces entreprises ont pu mettre en place des modes de pilotage souples et réactifs leur permettant de s'adapter facilement aux perturbations de l'environnement.

De même, l'enquête a révélé que 74,3% des entreprises confirment qu'elles disposent d'une équipe de direction dynamique et réactive ; 22,9% déclarent que les rôles et les responsabilités des personnes impliquées dans la gestion sont clairement définis ; 40% ont accès à des informations fiables et actuelles leur permettant de prendre des décisions pertinentes ; 28,6% ont la possibilité de faire évoluer leur activité grâce aux ressources financières disponibles et 48,6% disposent de systèmes d'information et de décision performants.

Ces résultats affirment une forte confiance et un alignement entre les membres de la famille impliqués dans la gestion de l'affaire familiale, ce qui favorise la performance économique et financière de l'entreprise et facilite la mise en œuvre des pratiques de bonne gouvernance.

Les perspectives de ces entreprises sont très prometteuses. La crise sanitaire leur a permis de revoir leurs stratégies de développement et d'être plus conscientes de l'importance de la diversification, de l'innovation et de la digitalisation de leur business. Ainsi, 83,3% d'entre elles considèrent l'innovation et la digitalisation comme priorités-clés des prochaines années ; 75% comptent diversifier leurs produits et services et 91,6% souhaitent intégrer une veille environnementale dans leur stratégie de développement en accordant plus d'importance au développement durable.

Grâce à ces perspectives, ces entreprises ont pu définir une vision et des ambitions pour la période post-crise. Plus de la moitié de notre cible (55,6%) souhaite reprendre une croissance régulière en 2022 ; 30,6% cherchent plutôt une croissance rapide et dynamique ; 8,3% optent pour une consolidation de leur activité, et seulement 5,5% ont décidé de changer leur activité pour survivre.

Les objectifs à long terme des entreprises familiales sont également très ambitieux et manifestent un optimisme lucide qui prédit une conjoncture plus favorable. Les résultats de notre enquête révèlent une proportion de 80% d'entreprises qui souhaitent préserver la pérennité de leur patrimoine familial. La même proportion accorde une très grande importance à l'implication des générations à venir à la culture et aux valeurs soutenues par la famille. Plus de 54% des entreprises considèrent qu'il est très important de soutenir et de renforcer la gouvernance familiale.

A la lumière des résultats de notre étude empirique, nous pouvons confirmer que les entreprises familiales cotées à la BVC ont fait preuve d'une grande capacité de résilience face à la crise sanitaire. Elles ont démontré leur capacité d'absorber le choc malgré le caractère exogène et non contrôlable des facteurs de perturbation. Elles sont capables de mobiliser immédiatement et rapidement les ressources nécessaires pour faire face à leurs engagements.

Les entreprises familiales accordent également une attention particulière à leur capital social et au maintien de leurs ressources humaines. Ce caractère spécifique peut être considéré comme un avantage compétitif pour ces entreprises (Arregle, Hitt, Sirmon et Very, 2007)³. Celui-ci renforce la résilience de l'organisation à travers la dynamique de groupe et l'échange de bonnes pratiques entre ses membres puisque les relations de confiance instaurées entre les dirigeants et les employés permettent à l'organisation de faire face à une situation de perte de sens (Kammoun et Boutiba, 2015)⁴.

Enfin, l'importance accordée à l'innovation et à la digitalisation révèle leur forte capacité de renouvellement. La flexibilité et l'agilité du Business model et de la chaîne d'approvisionnement prouvent leur capacité d'appropriation et d'improvisation afin de prendre les meilleures décisions.

5. Conclusion

Ce travail a permis de déterminer les facteurs de résilience des entreprises familiales cotées à la BVC face à la crise de la Covid-19. L'analyse révèle que ces entreprises sont capables d'identifier les contraintes de la situation de crise, de mobiliser des ressources spécifiques et d'absorber les chocs à travers leur capacité de renouvellement. Par ailleurs, ces entreprises ont pu maintenir leur performance durant cette période de crise et développer des facteurs stratégiques et cognitifs de résilience leur permettant de faire face à la crise.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Altintas, G., & Royer, I. (2009). Renforcement de la resiliance par un apprentissage post-crise : une etude longitudinale sur deux periodes de turbulence. *Management*, 12(4), 266-293.
- [2] Bauweraerts, J. & Colot, O. (2014). La résilience organisationnelle au sein des entreprises familiales : mythe ou réalité ? *Recherches en Sciences de Gestion*, 101, 197-215.
- [3] Bégin, L. & Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations. Le cas d'une entreprise familiale. *Revue française de gestion*, vol. 200, no. 1, 2010, pp. 127-142.
- [4] Chakravarthy, B. S. (1982). Adaptation : A promising metaphor for strategic management. *Academy of Management Review*, 7(1), 35-44.
- [5] Christianson, M. K., Farkas, M. T., Sutcliffe, K. M., & Weick, K. E. (2009). Learning through rare events: Significant interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum. *Organization Science*, 20(5), 846-860.
- [6] Danes, S.M., Lee, J., Amarapurkar, S., Stafford, K., Haynes, G. & Brewton, K.E. (2009). Determinants of family business resilience after a natural disaster by gender of business owner. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 14(04).
- [7] Faust, M. (2020) Mécanismes de résilience dans les entreprises de l'ESS face à la crise du Covid-19. Mémoire, Université de Paris-Dauphine.
- [8] Ghemawat, P., & Del Sol, P. (1998). Commitment versus flexibility? *California Management Review*, 40(4), 26-42.
- [9] Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience: Airline industry responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), 300-329.
- [10] Hollnagel, E., Journe, B., & Laroche, H. (2009). La fiabilité et la résilience comme dimensions de la performance organisationnelle. *Management*, 12(4), 224-229.

³ Cité par Faust (2020).

⁴ Cité par Faust (2020) op.cit.

- [11] Korichi S. & Alaoui Mdaghri A. (2018). Entreprises familiales : de l'ombre vers la lumière. *Revue Marocaine de la Prospective en Sciences de Gestion*, [S.l.], n. 1, may 2018. ISSN 2605-7158. <https://revues.imist.ma/index.php/RMPSG/article/view/12427/6966>. Date de consultation : 25 février 2022.
- [12] Larioui, L. (2021). Résilience et Stratégies des entreprises familiales au Maroc : Etude exploratoire. 10.48434/IMIST.PRSM/jossom-v2i2.26980.
- [13] Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30.
- [14] McCann, J. (2004). Organizational effectiveness: Changing concepts for changing environments. *Human Resource Planning*, 27(1), 42–50.
- [15] Robert, B., Marty, M., Hemond, Y., & de Serres, A. (2014). Analyses-diagnostics d'un potentiel de résilience d'une organisation. *Securite et strategie*, 3(18), 54-60.
- [16] Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative science quarterly*, 628-652.