

Les déterminants de la résilience des entreprises familiales cotées à la BVC face aux crises : Cas de la crise sanitaire de la Covid-19

Pr. NOKAIRI Wafia & Pr. MANIANI Abdelhadi

Université Hassan II – Casablanca

Cette communication a pour objectif de mettre en lumière les déterminants de la résilience des entreprises familiales face à la crise de la Covid-19, en se focalisant sur celles cotées à la bourse des valeurs de Casablanca (BVC).

L'objectif est de répondre à deux questions fondamentales :

- 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 ?

Cette communication est composée de trois parties :

Le concept de résilience (Partie I)

- 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"*.
- 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 :
 - *"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)
 - *"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).
- La résilience en contexte de crise, 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.

L'analyse de la littérature sur les déterminants de la résilience des entreprises notamment la résilience Weickienne repose sur trois piliers :

- La capacité d'absorption : C'est-à-dire l'aptitude de l'entreprise à faire face aux chocs et à en mesurer l'ampleur, tout en préservant son exploitation. Ce qui suppose des moyens et des ressources et une forte volonté de survivre.
- La capacité de renouvellement : C'est-à-dire l'aptitude à se réinventer, imaginer des solutions inédites face à un environnement hostile.
- La capacité d'appropriation : Il s'agit de « l'apprentissage post-crise » qui permettra à l'entreprise de mieux préparer l'avenir.

Méthodologie (Partie II)

- Nous avons mené une enquête auprès de 36 entreprises familiales cotées à la BVC sur la base d'une population de 46 entreprises (qui représentent 61,3% du total des entreprises cotées à la BVC). 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 est composé de trois parties se focalisant chacune sur un aspect précis de la résilience : la capacité d'adaptation, la capacité de renouvellement et la capacité d'appropriation.
- 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.

La communication a mis le point sur le profil des entreprises objet de l'étude :

- La répartition de l'échantillon par branches d'activités

La distribution, le bâtiment et matériaux de construction, l'activité d'assurance et de réassurance, l'industrie agroalimentaire, l'ingénierie et biens d'équipement industriel, l'activité minière, pétrole et gaz, le transport et l'industrie pharmaceutique.

- L'évolution du nombre de salariés des entreprises concernées
- L'évolution de leur chiffre d'affaires...

Présentation et analyse des résultats (Partie III)

La communication s'est intéressée aux éléments suivants qui ont été développés dans la présentation orale.

- *La capacité d'adaptation : l'évaluation de cette capacité a été développée à travers les points suivants :*
 - Continuité de l'activité, fermeture temporaire ou arrêt définitif
 - Disponibilité de ressources financières internes
 - Aides externes au financement
 - Mesures d'adaptation au contexte de la crise
 - Innovation et digitalisation
- *La capacité de renouvellement : l'examen du dynamisme et de la réactivité des entreprises enquêtées s'est focalisé sur les points ci-après :*
 - Lancement de nouveaux produits et/ou services
 - Adaptation des stratégies
 - Formation du personnel
 - Investissements en recherche et développement
 - Investissements en équipements informatiques et digitaux
- *La capacité d'appropriation : celle-ci a été appréciée en s'appuyant sur les facteurs suivants :*
 - Investissements en équipements informatiques et digitaux
 - Equipe dynamique et réactive
 - Valeurs partagées (confiance et cohésion)
 - Idéologie organisationnelle
 - Capital social interne

En définitive, l'analyse a permis de faire ressortir deux conclusions principales :

- Les entreprises familiales cotées à la BVC 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.

- 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.

Références bibliographiques utilisées :

- 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.
- Bauweraerts, J. & Colot, O. (2014). La résilience organisationnelle au sein des entreprises familiales : mythe ou réalité ? *Recherches en Sciences de Gestion*, 101, 197-215.
- 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.
- Chakravarthy, B. S. (1982). Adaptation : A promising metaphor for strategic management. *Academy of Management Review*, 7(1), 35-44.
- 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.
- 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).
- Faust, M. (2020) Mécanismes de résilience dans les entreprises de l'ESS face à la crise du Covid-19. Mémoire, Université de Paris-Dauphine.
- Ghemawat, P., & Del Sol, P. (1998). Commitment versus flexibility? *California Management Review*, 40(4), 26-42.
- 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.
- Hollnagel, E., Journe, B., & Laroche, H. (2009). La fiabilité et la résilience comme dimensions de la performance organisationnelle. *Management*, 12(4), 224-229.
- 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.
- Larioui, L. (2021). Résilience et Stratégies des entreprises familiales au Maroc : Etude exploratoire. 10.48434/IMIST.PRSM/jossom-v2i2.26980.
- 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.
- McCann, J. (2004). Organizational effectiveness: Changing concepts for changing environments. *Human Resource Planning*, 27(1), 42-50.
- Robert, B., Marty, M., Hemond, Y., & de Serres, A. (2014). Analyses-diagnostics d'un potentiel de resiliance d'une organisation. *Securite et strategie*, 3(18), 54-60.

- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative science quarterly*, 628-652.