



HAL
open science

La résilience au coeur de la fonction financière des entreprises : levier de pérennité contre les effets des crises au Maroc-Cas du Covid-19. “ Resilience at the heart of the financial function of companies: a lever for sustainability against the effects of crises in Morocco -Case of Covid-19. ”

Ghizlane Barzi, Bamousse Zineb

► **To cite this version:**

Ghizlane Barzi, Bamousse Zineb. La résilience au coeur de la fonction financière des entreprises : levier de pérennité contre les effets des crises au Maroc-Cas du Covid-19. “ Resilience at the heart of the financial function of companies: a lever for sustainability against the effects of crises in Morocco -Case of Covid-19. ”. The economics and management review (EMR), 2023, 1 (1). hal-04367540

HAL Id: hal-04367540

<https://hal.science/hal-04367540>

Submitted on 30 Dec 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

La résilience au cœur de la fonction financière des entreprises : levier de pérennité contre les effets des crises au Maroc- Cas du Covid-19.

« Resilience at the heart of the financial function of companies: a
lever for sustainability against the effects of crises in Morocco -
Case of Covid-19. »

Ghizlane BARZI

(Doctorante)

Laboratoire de recherche en finance, audit et gouvernance des organisations (LARFAGO)

École nationale de commerce et de gestion – Settat (ENCG – SETTAT)

Université Hassan 1er de Settat, Maroc.

g.barzi@uhp.ac.ma

Mme. Zineb BAMOUSSE

(Enseignante chercheuse)

Laboratoire de recherche en finance, audit et gouvernance des organisations (LARFAGO)

École nationale de commerce et de gestion – Settat (ENCG – SETTAT)

Université Hassan 1er de Settat, Maroc.

z.bamousse@gmail.com

Résumé :

La résilience est une notion multidisciplinaire et polysémique qui renvoie à la capacité de l'entreprise à gérer ses compétences dans une situation de crise. Dans le contexte marocain, aujourd'hui, les entreprises sont faces aux crises multiples. Cependant, les effets de la pandémie Covid-19 sont toujours présents. L'objectif du présent article est de mieux appréhender la relation entre la nécessité de développer un mode de gestion basé sur la résilience et la pérennité des entreprises marocaines dans l'arène nationale en réalisant un bilan réflexif sur les conséquences de la crise Covid-19 sur la fonction financière des entreprises. Par ailleurs, le présent article vise à formuler des propositions judicieuses en vue de prévenir et réduire ces conséquences de grande ampleur dans le futur. Pour ce faire, une étude empirique a été réalisée auprès de 30 entreprises opérant dans le secteur industriel marocain. Les résultats de l'étude ont démontré que la résilience s'impose comme un véritable levier de pérennité face aux effets de la crise Covid-19.

JEL Classification : G320, M10

Mots-clés : gestion de risque, facteur de la résilience, pérennité, fonction financière, trésorerie.

Abstract:

Resilience is a multidisciplinary and polysemous concept that refers to the company's ability to manage its skills in a situation of crisis. In the Moroccan context, companies are currently facing various crises. However, the effects of the Covid-19 pandemic are still present. The objective of this article is to understand the relationship between the need to develop a management mode based on resilience and the sustainability of companies in the national arena. It also aims to carry out a reflexive assessment of the consequences of Covid-19 crisis on the financial function of companies and to formulate proposals to prevent and reduce these far-reaching consequences in the future. Therefore, an empirical study was conducted among 30 companies in the Moroccan industrial sector. The results of the study showed that resilience is a real lever for sustainability against the effects of the Covid-19 crisis.

Keywords: risk management, resilience factor, sustainability, financial function, cash flow.

Introduction

La défaillance et la résilience sont les deux facettes d'une même médaille. Dans un contexte de crise soit une entreprise meurt donc dite défaillante, ou au contraire, parvient à rebondir et donc qualifiée de résiliente. Actuellement, les entreprises marocaines sont confrontées à plusieurs chocs. Les crises financières, écologiques, sanitaires, géopolitiques et l'inflation récente ont suscité des inquiétudes quant à l'instabilité de leur système financier. En effet, ces crises diminuent la confiance existante entre les partenaires, menacent les objectifs financiers et commerciaux et laissent peu de temps aux managers et aux dirigeants pour réagir (Hermann, 1963 ; Penrose, 2000 ; Lerbinger, 2012).

Dans ce même contexte, La gestion de crise révèle à la résilience des entreprises face aux risques inattendus. Dans le cadre des recherches en sciences de gestion, la résilience des organisations est apparue pour la première fois dans les études de gestion de crise des organisations à haute fiabilité. Le rôle fondamental de la gestion de crise est de développer des stratégies financières qui minimisent les pertes financières et augmentent la résilience de l'entreprise face aux crises.

Ainsi, notre objectif ultime est de mieux appréhender la relation entre la nécessité de développer un mode de gestion basé sur la résilience et la pérennité des entreprises marocaines dans l'arène nationale, ainsi que de réaliser un bilan réflexif sur les conséquences de la crise Covid-19 sur la fonction financière des entreprises en soulignant son impact sur la trésorerie et le cycle d'exploitation de ces entités. En outre, ladite recherche vise à présenter une étude comparative de la capacité de résilience des entreprises marocaines. Par ailleurs, cette étude vise à formuler des propositions en vue de réduire les conséquences éventuelles des crises sur la survie des firmes marocaines.

En outre, en raison du caractère unique de la crise de Covid-19, les recherches précédentes peuvent ne pas être suffisantes pour comprendre l'influence des effets du Covid-19 et du confinement sur la capacité de résilience des entreprises, en particulier dans le contexte marocain où ces dernières constituent la valve de sécurité économique et le centre névralgique du tissu productif national. Ainsi, l'objectif de cette étude qualitative est d'apporter des éléments de réponse à la problématique suivante :

Comment une gestion financière fondée sur la résilience peut garantir la pérennité des entreprises marocaines dans le paysage économique national ?

A partir de cette problématique se déclinent les questions de recherche suivantes :

- ❖ Quel est l'impact de la crise occasionnée par le Covid-19 sur survie des entreprises

marocaines ?

- ❖ Quelles sont les mesures prises par les entreprises pour alléger l'influence des effets de la crise Covid-19 sur leur pérennité ?
- ❖ Quelles sont les retombées de la crise sur la trésorerie, le BFR et la fonction financière des entreprises ?
- ❖ Quelles sont les politiques financières de relance qu'il faut adopter pour assurer le rétablissement des entreprises marocaines ?
- ❖ Quelles sont les attributs de la résilience des entreprises marocaines ?

Pour assurer l'enchaînement logique des idées contenues dans le présent article, il est important dans un premier lieu que la première partie comprenne une présentation du cadre conceptuel de la recherche. La deuxième partie est consacrée aux fondements méthodologiques, tandis que la dernière expose les résultats obtenus et la discussion qui en découle tout en soulignant les contributions et les limites de la présente étude.

1. REVUE DE LITTÉRATURE : LA RESILIENCE DES ENTREPRISES MAROCAINES

Dans cette partie, nous tenons compte de présenter la revue de littérature de la résilience, tout en passant par la nécessité de définir la gestion de crise. Puis, nous présenterons l'importance de la résilience dans la stabilité financière. Et finalement, nous mettrons l'accent sur la résilience au cœur de la fonction financière.

1.1. De la gestion de crise à la gestion en temps de crise, un passage obligatoire vers la résilience

La crise constitue l'une des défis qui influence la pérennité et la performance des entreprises (Confort, 2002 ; Born, 2009 ; Williams *et al.*, 2017). En effet, la notion de crise est issue du terme grec « Krisis ». Elle relie le sens de « jugement » et de « décision » pour donner une décision entre plusieurs positions ou directions contradictoires ou conflictuelles.

En raison de la complexité du terme et de son utilisation dans de nombreux domaines, plusieurs auteurs ont fourni des définitions. A ce propos, la notion de crise désigne l'ensemble des événements inhabituels qui impactent le cycle de vie de l'organisation (James *et al.* 2011). En effet, l'objectif principal de la gestion de crise pour les entreprises est de gérer les organisations de manière optimale tout en développant des stratégies rationnelles qui permettent d'éviter les risques, surtout de réduire l'impact des crises potentielles et réelles

(Pearson et Clair, 1998 ; Simola, 2003).

Dans cette perspective, la crise sanitaire de Covid-19 est devenue un cauchemar pour les entreprises dans le monde entier, elle est l'une des menaces à surmonter pour assurer leur pérennité et réussir « la sélection naturelle du marché ». À cet égard, la gestion du risque doit avoir comme vocation, la mise en place des stratégies qui renforcent la résilience de l'entreprise, afin de conserver la continuité d'exploitation en cas de crise, sans qu'elle perde sa structure et ses fonctions usuelles qu'elle avait avant la survenue de la crise (Lampel *et al.*, 2014).

Par ailleurs, la résilience est, avant tout, une approche de gestion des crises situationnelles et une réponse aux différents chocs des crises économiques. En outre, elle consiste pour l'entreprise de prévoir, subir, s'adapter et prospérer dans un environnement en perpétuelle mutation à travers l'identification des risques qui permettent à l'organisation d'agir de manière proactive par la mise en place des mesures adéquates afin de faire face à l'adversité (Somers, 2009 ; Armeanu *et al.*, 2017). De même, le concept de la résilience porte une signification de force, de défense, de résistance et de persistance, à l'inverse de la vulnérabilité qui donne l'impression de la faiblesse et de l'insécurité. De ce fait, il semble indispensable de passer de la vulnérabilité vers la résilience, et de la gestion des crises à la gestion en temps de crise pour faire face aux aléas perturbateurs qui échappent de la prévision des risques.

Pour donner suite à la multiplication des crises et leur caractère habituel dans le monde des affaires, les entreprises se trouvent désormais dans l'obligation de rebondir en permanence face aux événements perturbateurs de la crise, à travers la mise en place des différents processus et mécanismes pour survivre (Sinapin, 2020). D'où l'intérêt de s'intéresser de plus en plus à la capacité de résilience des entreprises.

En effet, le concept de la résilience des entreprises s'articule autour de plusieurs significations. Cette dernière dépend de la capacité des firmes à assurer un équilibre entre les opportunités et les risques perçus de façon à intégrer certaines caractéristiques à savoir, la prévoyance, la souplesse, l'innovation et la diversité (Marwa et Milner, 2013).

De ce fait, la résilience permet aux entreprises de préserver leur pérennité et garantir la prospérité de leurs activités, non seulement dans les bonnes périodes, mais également au sein des conditions de grande adversité (Cargo et Séville, 2011). D'autant plus, la résilience joue un rôle important dans le processus de développement continu des entreprises. En effet, pour qu'elle s'adapte aux défis des différentes composantes de son environnement, l'entité

économique se trouve obligée de se renouveler en permanence, à travers l'innovation et la créativité, ce qui améliore par conséquent sa performance globale (Edgeman et Wu, 2016).

1.2. La résilience et la stabilité financière : une relation complémentaire vers la pérennité des organisations

La stabilité financière et la résilience sont deux concepts complémentaires et indispensables qui favorisent les caractéristiques de la performance des entreprises. D'ailleurs, la résilience consiste à adapter l'activité de l'entreprise avec des conditions défavorables tout en appuyant sur l'innovation, la diversité, la souplesse et la capacité de résistance (Norman, 2000). Ces attributs renforcent la gestion des ressources ce qui renforce la stabilité financière des entreprises. Cette dernière se réfère au fonctionnement sain et efficace des composantes du système financier des entreprises (Patat, 2000). En outre, la stabilité financière dépend de la capacité du système financier d'exécuter son rôle d'une manière efficace et de répondre aux différents objectifs spécifiquement aux moments de crise (Charbonnea et Couderc, 2008).

Dans le même contexte, la relation entre la stabilité financière et la résilience des entreprises est réciproque de telle sorte que chaque variable dépend de l'autre. La stabilité financière dépend de la capacité de résilience des firmes face aux effets de la pandémie. Cependant, la résilience des entreprises dépend des ressources financières possédées afin de consolider leurs activités et réduire les répercussions néfastes.

1.3. La résilience au cœur de la fonction financière

Actuellement, les entreprises marocaines sont confrontées aux nouveaux défis à savoir comment revenir à la situation saine et normale de leurs systèmes financiers. Certaines d'eux ont pu émerger et consolider leurs activités à travers l'adaptation avec la situation actuelle, or d'autres sont toujours bloquées dans une situation de choc.

Les effets de la pandémie Covid-19 ont démontré le rôle important du système financier dans l'organisation. Ils ont déstabilisé les fondements de la fonction financière des entreprises, ainsi qu'intensifier les problèmes liés à leurs structures financières. Les entreprises sont exposées à une crise de faillite si elles ne disposent pas de liquidités et de moyens de financement nécessaires pour triompher sur les perturbations et les troubles financiers engendrés.

À cet égard, la fonction financière des entreprises marocaines a accusé les effets négatifs de la pandémie. De ce fait, les firmes doivent adapter une culture de créativité et de résilience dans leur fonction financière afin d'atténuer les risques et les défis liés aux effets de Covid-19.

En effet, les chercheurs en sciences de gestion ont mis en évidence plusieurs travaux qui

indiquent l'importance de la résilience dans le système financier des entreprises. Tout d'abord, la santé financière des organisations est dans l'obligation d'être saine et solide afin d'affronter les crises imprévues (Maltz et Hirschhorn, 2003 ; O'Rourke, 2007 et Gittell, 2008). En outre, les entreprises qui souffrent des problèmes liés aux déficits de trésorerie ne peuvent pas développer des stratégies nécessaires afin de consolider le processus de la résilience (Ates et Bititci, 2011 ; Pal, Torstensson et Mattila, 2014). De plus, l'utilisation des moyens technologiques auprès des entreprises qui peuvent renforcer leurs activités financières en termes d'amélioration de la situation de trésorerie, ce qui les encourage à adopter une stratégie de la résilience (Musa et Aifuwa, 2020).

Dans ce contexte, les entreprises résilientes se caractérisent par la disponibilité de liquidités et des fonds nécessaires afin de maintenir leurs opérations. A ce propos, la résilience renforce le processus de la gestion des flux de trésorerie lors de la propagation d'un événement choquant (Salisbury, 2021). Elle est une priorité absolue lors de la période de la crise. Elle permet de minimiser les dettes et les créances ainsi que de bien gérer les coûts et les revenus afin de lisser les flux et les opérations financières. Ainsi, la résilience dans la gestion de la trésorerie demeure le seul oxygène pour garantir le retour des entreprises à la stabilité financière (Alao et Gbolagade, 2020).

Par ailleurs, dans le contexte marocain, la 4^{ème} enquête du rapport d'activité de l'année 2022 du *Haut-commissariat au plan* sur « *Les effets du Covid-19 sur l'activité en entreprise* » démontre que les effets de la pandémie sont toujours présents dans le système financier des entreprises. Cependant, l'année 2021 était critique pour certaines entreprises. Le tableau suivant présente l'état des entreprises marocaines pendant les années 2021-2022 :

Tableau 1 : la résilience des entreprises marocaines pendant les années 2021-2022

Année	Fonction	Situation	Effet	Observation
	Niveau d'activité des entreprises marocaines	Critique	31% des PME et 13% des GE ont connu une baisse d'activité par rapport à l'année 2019.	Cette diminution est due à la période du confinement durant laquelle les PME ont arrêté leurs activités pendant 116 jours et les grandes entreprises pour une période de 107 jours.
		Modérée	20% des grandes entreprises marocaines	La résilience de ces entreprises est remarquable face à la crise

2021			ont pu confronter cette crise contre 7% des PME.	sanitaire. De ce fait, elles ont maintenu leurs activités.
	Trésorerie	Critique	51% des PME ont connu une baisse très importante au niveau de leurs liquidités contre 43% pour les GE. Cependant, 6% des PME ont enregistré une résilience au niveau de leurs trésoreries contre 11% des GE.	La résilience des PME est faible à cause des effets de l'arrêt de l'activité d'une part, ainsi que les dettes et le remboursement des crédits d'autre part. En revanche, les grandes entreprises ont pu rebondir grâce à leurs stratégies financières.
2022	Besoin en fonds de roulement	Critique	68% des PME ne prévoient aucun investissement contre 17% qui souhaitent investir. 57% des GE ne prévoient aucun investissement contre 25% qui sont capables d'investir.	La résilience des PME au niveau des investissements est faible. Cela est dû au manque des investisseurs par rapport à ceux des GE. La mesure de la résilience dans une situation de crise est un indicateur très important pour les investisseurs.
		Modérée	51% des PME souhaitent recourir aux prêts bancaires afin de financer leurs investissements, contre 44% des GE. Cependant, 53% des GE sont capable de financer leurs investissements par rapport à 48% pour les PME.	La résilience de ces entreprises est consolidée. Les investisseurs prévoient d'investir dans une entreprise ayant un degré de résilience plus élevé.

2023	Reprise de l'activité	Modérée	56% des GE estiment pouvoir retrouver leur rythme normal dans un délai ne dépassant pas un an, par rapport à 39% des PME.	La résilience des entreprises face aux effets de la crise nécessite une longue durée. Cela peut être expliqué par la fragilité financière des entreprises pour atténuer les crises inattendues.
------	-----------------------	---------	---	---

Source : le Haut-commissariat au plan

D'après le tableau ci-dessus, nous pouvons déduire que l'intensité, la durée et le degré de la crise Covid-19 sont trois facteurs qui impactent la situation financière des entreprises marocaines dans laquelle l'intervention de la résilience s'impose comme une condition *sin qua non* afin de maintenir leurs activités, stratégies, fonctions et assurer un système financier sain.

2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET DEMARCHE EMPIRIQUE

Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes inscrits dans un paradigme épistémologique interprétativiste. Notre recherche est caractérisée par sa voie exploratoire. Nous estimons que la méthodologie qualitative est appropriée pour ce travail, dans la mesure où pour appréhender l'importance de la résilience des entreprises dans le contexte de la crise Covid-19 et comprendre les facteurs liés à cette résilience, il est important de les discuter directement avec les responsables financiers de 30 entreprises industrielles marocaines. À cet effet, nous avons choisi de mener des entretiens individuels afin d'explorer en profondeur la capacité de résilience des entreprises marocaines face aux effets de la pandémie. Par ailleurs, il convient de préciser que le seuil de saturation a été atteint au bout de la 20^{ème} entreprise.

3. RESULTATS DE LA RECHERCHE

❖ Résultat 1 : la dégradation de la trésorerie et l'augmentation du BFR : effets dévastateurs de la crise Covid-19 sur la fonction financière des entreprises.

Tous les répondants ont indiqué que la situation de leur entreprise était stable avant la crise du coronavirus. Ils sont passés par des stades de croissance comme ils ont traversé des phases de détérioration à des degrés divers, mais d'une manière générale, au début de l'année 2020, les résultats réalisés sont satisfaisants. Pendant la période du confinement, certaines entreprises ont arrêté leurs activités, or d'autres ont continué en mode hybride. Par conséquent, tous les

répondants ont mentionné la situation critique de leur trésorerie, leur BFR et d'une manière générale leur fonction financière.

❖ **Résultat 2 : Communication, effet d'expérience et gestion de risque : leviers de la résilience.**

Les facteurs de la résilience varient d'une entreprise à l'autre, cela dépend de la culture et de la stratégie adoptée. Ce qui distingue ces entreprises les unes des autres, c'est la notion de la prise des précautions contre les risques, notamment les crises. Seuls dix des trente dirigeants interrogés ont confirmé qu'ils s'intéressent à la mise en place des systèmes d'alerte et des outils de gestion des risques. Quant aux vingt autres dirigeants, ils ont nié qu'il ait eu des précautions. La raison la plus révélatrice est le manque d'expérience parce que l'entreprise n'a pas connu de crise auparavant ou parce que l'entreprise a été nouvellement créée. Seize répondants ont indiqué que la communication avec les collaborateurs est un outil primordial lors de la prise de chaque décision. Cependant, seulement 15 des 30 entreprises ont une possibilité d'obtenir des crédits, cela est dû à la taille de l'entreprise.

❖ **Résultats 3 : Les ressources financières : gage de pérennité contre les effets de Covid-19.**

La majorité des entreprises de notre échantillon ont survécu pendant cette crise. De ce fait, chacune d'elles a envisagé des mesures spécifiques pour surmonter la crise. Elles ont opté pour la communication ainsi que leurs ressources financières tels que les crédits et la réduction des tarifs. Cependant, deux entre elles ont refusé totalement l'obtention des crédits, mais elles ont effectué des prêts auprès des fournisseurs. En effet, les principaux facteurs clés de succès qui ont aidé ces dernières à surmonter leur situation se basent sur la promotion, l'attraction de nouveaux clients et l'établissement des plans B. Par ailleurs, cette crise a impacté principalement la situation financière de ces entreprises. En effet, certains répondants ont indiqué qu'ils ont licencié leurs employés afin de réduire les charges salariales.

❖ **Résultats 4 : la maîtrise du cycle d'exploitation : une voie prometteuse vers la survie des entreprises marocaines.**

Pour les entreprises qui n'ont pas pu surmonter la crise, les raisons selon les répondants concernent principalement l'arrêt de l'activité et les problèmes existants avec les clients et les fournisseurs. Les clients ne paient pas leurs créances et les fournisseurs refusent de vendre les matières premières par crédit et exigent un paiement en espèces. Ainsi, les entreprises ont

accusé de graves difficultés financières en déclarant par conséquent la faillite.

❖ **Résultats 5 : Gestion de risque, la liquidité, le courage et les valeurs : éléments catalyseurs de la résilience.**

Tous les répondants ont mis l'accent sur l'importance de la résilience des entreprises. Certains d'eux ont lié la résilience à la gestion de risque, la liquidité, le courage et les valeurs.

4. DISCUSSION DES RESULTATS

Selon la littérature, la résilience est un processus dynamique qui dépend d'une multitude de facteurs. A cet égard, les réponses sur les questions de recherches traitant cette variable doivent prendre en compte à la fois les déficits des ressources, la robustesse de l'invulnérabilité des entreprises, leur capacité d'adaptation ainsi que les caractéristiques de l'environnement dans lequel elles évoluent. Et c'est ce que nous avons essayé de traiter dans cet article. En effet, la présente étude empirique a mis en évidence un ensemble de résultats riches et variés à travers les discours de nos répondants. Ces derniers nous ont permis de décrire l'état actuel des firmes marocaines, énumérer les conséquences générées par la crise sanitaire sur leur fonction financière, et noter les caractéristiques qui ont entravé la résilience et les facteurs clés qui ont renforcé la capacité de résilience pour certaines entreprises.

Par ailleurs, la stratégie est un élément primordial dans la performance et la résilience de l'entreprise. Néanmoins, d'après les entretiens réalisés, nous avons constaté que la majorité des firmes n'introduit pas une politique de gestion des risques et ne définit pas des stratégies claires avec des buts et des objectifs à atteindre, mais elles prennent des initiatives qui leur permettent de relancer l'activité et de compenser les pertes, à savoir la diminution d'effectifs et l'obtention des prêts auprès des fournisseurs. En outre, dix entreprises parmi les trente qui ont fait l'objet d'investigation ont déclaré qu'elles ont adopté une gestion de risque et des stratégies rationnelles non intuitives par ce qu'elles ont mené une réflexion profonde en se basant sur une analyse de situation et des expériences, tout en tenant compte des ressources disponibles.

Les résultats de cette étude ont montré également l'impact de la crise sanitaire sur la fonction financière des entreprises. Les trésoreries de ces dernières ont enregistré des flux négatifs, en plus, le BFR est totalement positif, ce qui signifie que les emplois d'exploitation sont supérieurs aux ressources d'exploitation. Les résultats ont démontré aussi que les ressources humaines et les moyens financiers possédés par chaque entreprise avant la crise ont joué un

rôle déterminant dans sa capacité de résilience en période de crise. La majorité des entreprises qui étaient dans l'obligation d'arrêter l'activité en période de confinement ont rebondi grâce à la liquidité possédée par l'entreprise avant la crise et les crédits obtenus ainsi que le personnel qui a fait preuve de patience au lieu de quitter l'entreprise au moment où ils obtenaient un salaire réduit. De plus, les entreprises qui ont reçu les aides des partenaires et plus précisément des fournisseurs ont été plus résilientes. En effet, douze des trente entreprises qui ont fait l'objet d'investigation et qui ont perdu une grande partie de leurs ressources ont pu rebondir grâce aux prêts accordés par les fournisseurs, Selon le 1er répondant « *Nous avons contracté des prêts auprès des fournisseurs pour démarrer l'activité de production, même s'ils nous devaient, mais ils nous ont permis de prendre d'autres marchandises.* ».

A contrario, si les responsables de ces entreprises perçoivent la nature de l'activité et les partenaires comme des facteurs indéniables de la résilience à la crise, les résultats de cette recherche ont aussi démontré que l'augmentation des créances clients est perçue par certains répondants comme une entrave à la performance et la résilience de l'entreprise. Selon le 6ème répondant « *le pouvoir d'achat des clients a diminué et donc ils arrivent avec une intention cachée de faire un crédit et ils n'avouent pas cela jusqu'à ce que nous nous mettions au travail* ». Par ailleurs, les entreprises considèrent que la promotion, la prospection de nouveaux clients et la planification des plans de secours, sont les facteurs clés pour leur résilience. Alors que les entreprises qui ne disposaient pas de ressources spécifiques et dont les responsables ne pensaient ni à l'épargne ni au crédit bancaire, n'ont pas pu se remettre de la crise.

En outre, les entreprises défaillantes sont caractérisées par une absence de stratégie, de structure et de gestion de risque. Dans ce contexte, leurs ressources financières ne sont pas suffisantes afin de surmonter les crises. D'une part, une entreprise souhaite rebondir son activité à travers les emprunts auprès des fournisseurs et la contribution du personnel. D'autre part, cinq entreprises ont déclaré faillite avec un aléatoire absolu au niveau des stratégies de rebondissement. Ainsi, la résilience des entreprises est un défi à relever pendant la crise, elle dépend de la flexibilité et de l'adoption des stratégies contre les risques.

Conclusion

La propagation de la pandémie Covid-19 a perturbé le fonctionnement de toutes les économies du monde. Elle a été un test de survie en particulier pour les entreprises marocaines qui représentent l'épine dorsale de l'économie marocaine. De ce fait, il est crucial d'étudier les modes par lesquels ces entreprises ont pu résister et surmonter la situation de

crise, en s'appuyant sur leurs propres ressources. En revanche, il y en a celles qui ont exploité leurs ressources financières afin de renforcer leurs activités, cependant, d'autres ont levé leurs drapeaux blancs.

Les résultats de notre recherche ont montré les caractéristiques des entreprises résilientes. Tous d'abord, l'importance de l'intégration de la gestion des risques dans la stratégie de chaque entreprise. Elle consiste à classer les risques selon la probabilité d'occurrence et le niveau de gravité en ayant ainsi une visibilité future sur l'activité de l'entreprise. Elle permet aussi d'établir des plans et des stratégies afin d'être toujours prêt aux risques. Ensuite, la communication qui représente un facteur décisif pour les entreprises, elle englobe la négociation et la participation des collaborateurs et des partenaires pour présenter des solutions adéquates à la situation financière de l'entreprise. De plus, la gestion de la relation client consiste à établir une relation solide et forte avec les consommateurs, ce qui réduit la situation étouffante de la crise sur l'organisation.

Sur le côté financier, la résilience de l'entreprise dépend de la situation de la trésorerie. Elle se base sur les flux disponibles et les besoins de trésorerie nécessaires pour élaborer des mesures appropriées selon les différents scénarios et identifier les contraintes qui conduisent à un déficit de liquidité. Les effets de la pandémie ont conduit toutes les entreprises de notre échantillon à un résultat négatif. La dégradation de la trésorerie est due à une baisse significative de liquidité et une augmentation des dettes. Par conséquent, les entreprises ont fait recours aux crédits et aux prêts des fournisseurs afin de garantir la continuité de leurs activités pendant la crise. En outre, une trésorerie négative signifie un fonds de roulement insuffisant. Au niveau du BFR, les emplois d'exploitation des entreprises pendant la pandémie étaient supérieurs aux ressources d'exploitation. De ce fait, les entreprises résilientes ont recouru aux financements externes afin de minimiser les effets néfastes sur leur situation financière.

Pour conclure, la résilience est fondée sur la gestion maîtrisée des risques afin de booster la performance des entreprises, se prémunir contre les risques de défaillances auxquels elles sont souvent exposées tout en assurant leur pérennité dans le paysage économique national.

Contributions, limites et voie de recherche

L'apport de cette étude se traduit par des contributions académiques, managériales et socio-économiques. En effet, d'un point de vue académique, notre objectif est de nourrir la réflexion sur ce champ disciplinaire peu exploré dans le sens où les travaux empiriques relatifs à la résilience au cœur la fonction financière des entreprises marocaines sont rares voire

inexistants. Parallèlement, d'un point de vue managérial, le présent article fournit aux dirigeants et directeurs financiers les armes de défense pour se prémunir contre les effets d'un environnement économique en perpétuelle mutation tout en s'adaptant aux différents défis inattendus pouvant compromettre la survie de leurs organisations. Ainsi la résilience se révèle maintenant un véritable levier de performance et s'impose comme une condition sine qua non pour maintenir la pérennité des entreprises dans le paysage économique national. Par ailleurs, d'un point de vue socio-économique, notre objectif est d'accélérer le développement socio-économique et renforcer le rôle du Maroc en tant que locomotive de développement continental en soutenant la croissance des entreprises qui représentent le centre névralgique de l'économie nationale. En effet, développer un mode de gestion agile basé sur la résilience permet de pallier aux risques de défaillance. Ce qui stimule le développement des entreprises marocaines et favorise par conséquent une croissance inclusive et durable.

Les contributions de cette étude s'avèrent fructueuses. Toutefois, l'étude empirique a été réalisée uniquement auprès de 30 entreprises industrielles marocaines. D'où la nécessité de mener une autre étude qualitative à visée exploratoire auprès d'un nombre significatif d'entreprises opérant dans différents secteurs d'activité. Ainsi le présent article n'est évidemment pas exempt de certaines limites. Néanmoins ces limites seront considérées comme une nouvelle voie de recherche dans nos prochains articles afin d'explorer la capacité de la résilience face aux effets des crises notamment l'inflation récente qui a bouleversé l'économie nationale en soulignant comment la résilience s'impose comme un véritable levier de performance qui permet aux entreprises marocaines de se prémunir contre les effets d'un environnement économique en pleine mutation.

Références bibliographiques

- Lorenz D. F. (2013). The diversity of resilience: contributions from a social science perspective. *Nat Hazards*, 67(1), 1-29.
- Neil A. W. (2000). Social and ecological resilience: are they related?. *Progress in Human Geography*, 24(3), 347-364
- James E. H. (2011). WOOTEN Lynn Perry et DUSHEK Kelly, Crisis Management: Informing a New Leadership Research Agenda. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 455- 493.
- Khodarahmi E. (2009). Crisis management. *Disaster Prevention and Management*, 18(5), 523-526.
- Zoungrana J. B. (2016). Résilience des entreprises du secteur informel aux crises de grande ampleur dans les pays en développement : cas du secteur informel Burkinabé. *Journal Ouest- Africain des Sciences de Gestion*, 1(2), 29-49.
- Luthar Suniya S., CICHETTI Dante et BECKER Bronwyn, The Construct of Resilience: A

- Critical Evaluation and Guidelines for Future Work. *NIH Public Access Child Dev.* 2000, 71(3), 543-562.
- Michallet B. (2009). Résilience : perspective historique, défis théoriques et enjeux cliniques. *Frontières*, 22(1-2), 10-18.
- Van B., Adrian D. (2018). A critical review of resilience theory and its relevance for social work, *Social Work*, 54(1), 1-14.
- Luthar S. S., Sawyer J. A., Brown P. J. (2006). Conceptual Issues in Studies of Resilience: Past, Present, and Future Research. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1094, 105-115.
- Cheema-Fox A., R. LA PERLA B., SERAFEIM G., Wang H. (2020). Corporate Resilience and Response During COVID-19. *Journal of Applied Corporate Finance*, 33(2), 1-42.
- Levine R., LIN C., XIE W. (2016). Corporate resilience to banking crises: the roles of trust and trade credit. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 53(4), 1-60.
- Anaut M. (2015). La résilience : évolution des conceptions théoriques et des applications cliniques. *Recherche en soins infirmiers*, 121, 28-39.
- Simmy M. M., D. MILNER C. (2013). Underwriting corporate resilience via creativity: the pliability model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(7-8), 835- 846.
- Riaz M. U., Hasan M.M., Abadi N. (2022). Do intangible assets provide corporate resilience? New evidence from infectious disease pandemics. *Economic Modelling*, 110, 1- 52.
- Lorenz D. F. (2013). The diversity of resilience: contributions from a social science perspective. *Nat Hazards*, 67, 7-24.
- Becker B., Benmelech E. (2021). The resilience of the u.s. corporate bond market during financial crises. *Nber working paper series*, 1-54.
- Ponis S. T. Koronis E. (2012). A Knowledge Management Process-Based Approach to Support Corporate Crisis Management. *Knowledge and Process Management*, 19, 2- 11.
- Charbonneau J., Couderc N. (2008). Globalisation et (in) stabilité financière. *Regards croisés sur l'économie*, 3, 235-242.
- Altintas G., Royer I. (2009). Renforcement de la résilience par un apprentissage post crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence. *M@n@gement*, 12, 266-293.
- Orcun K. (2022). Determinants and consequences of SME insolvency risk during the pandemic. *Economic Modelling*, 1-16.
- Ambika Z., Mendy J., Gagan D. S., Asha T. Et Tapan S. (2021). From Challenges to Creativity: Enhancing SMEs' Resilience in the Context of COVID-19. *Sustainability*, 13(12), 1-16.
- Ahrens T. Et Ferry L. (2020). Financial resilience of English local government in the aftermath of COVID-19. *Journal of Public Budgeting, Accounting Financial Management*, 32(5), 813-823.
- Saidu M., Hope Osayantin A. (2020). Coronavirus pandemic innigeria: how can small and medium enterprises (SMES) cope andflatten the curve?. *European Journal of Accounting, Finance and Investment*, 6(5), 1-7.
- Korutaro N. S., Nalukenge I., Mugumya E. Et Najjemba G. M. (2020). Firm characteristics, innovation, financial resilience, and survival of financial institutions. *Journal of Accounting in*

Emerging Economies, 10(1), 48-73.

- Fernando G. A., Stefania F. Et Pizzurno E. (2018). Resilience: resources and strategies of SMEs in a new theoretical framework. *Int. J. Learning and Intellectual Capital*, 15(2), 165-188.
- Guettafi S. et LAIB. Y. (2016). Resilience and Stability of Algeria's Financial System to wards – Resilience versus Stability – Approach. *Journal of Economics and Development Studies*, 4(1), 78-90.
- Begin L. et Chabaud D. (2010). « La résilience des organisations. Le cas d'une entreprise familiale », *Revue française de gestion*, 200, 127-142.
- Oudda Y., Assaad I. M., BENNIS L. (2020). Les retombées de la crise sanitaire Covid-19 sur l'Economie Marocaine. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 4, 452- 475.
- Coutu L. D. (2002). How resilience works, *Harvard Business Review*, 80(5), 46.
- Cowling, M., Liu, W., Ledger, A., et Zhang, N. (2015). What really happens to small and medium-sized enterprises in a global economic recession? UK evidence on sales and job dynamics. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 488-513.
- Hidayat, M., Latief, F., Nianti, D. A., Bahasoan, S., Widiawati, A. (2020). Factors influencing resilience of micro small and medium entrepreneur (MSME) during COVID 19 outbreak in South Sulawesi Province Indonesia. *Test Engineering & Management*, 83, 26707 – 26721
- Kim, N., Pae, J. H., Han, J. K., & Srivastava, R. K. (2010). Utilization of business technologies: Managing relationship-based benefits for buying and supplying firms. *Industrial Marketing Management*, 39, 473- 484.
- Fama, E.F., et Jensen, M.C. (1983). Agency problems and residual claims, *Journal of Law and Economics*, 26(2), 327-349.
- Fisher, R., Maritz, A., et Lobo, A. (2016). Does individual resilience influence entrepreneurial success. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 22(2), 39-53.
- Bridgette S. T. et Branicki L. (2011). Creating resilient SMEs: why one size might not fit all. *International Journal of Production Research*, 49(18), 1-16.
- Armeanu, D. Ş., Vintilă, G., et Gherghina, Ş. C. (2017). Empirical study towards the drivers of sustainable economic growth in EU-28 countries. *Sustainability*, 10(1), 1-22.
- Smallbone, D., Deakins, D., Battisti, M., & Kitching, J. (2012). Small business responses to a major economic downturn: Empirical perspectives from New Zealand and the United Kingdom. *International Small Business Journal*, 30(7), 754-777.
- Comfort, L. K. (2002). Rethinking security: Organizational fragility in extreme events. *Public Administration Review*, 62, 98-107.
- Kaka, Y. Z. et Nana, S. F. S. (2021). Start-ups en temps de crise au Sénégal: Quelle réponse face à la pandémie de la Covid-19?. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2(12), 237-260.
- Sutcliffe, K. M., Et Vogus, T. J. Organizing For Resilience. *Positive Organizational Scholarship. San Francisco: Berrett-Koehler*, 2003, 94-110.
- Bégin, L., & Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations: le cas d'une entreprise familiale. *Revue française de gestion*, (1), 127-142.

- Karl, W., Kathlen, M., & Sutcliffe, M. (2007). Managing the Unexpected Resilient Performance in an Age of Uncertainty.
- Lampel, J., Honig, B., & Drori, I. (2014). Organizational ingenuity: Concept, processes and strategies. *Organization Studies*, 35(4), 465-482.
- Ingirige, M. J. B., Jones, K., et Proverbs, D. (2008). Investigating SME resilience and their adaptive capacities to extreme weather events: A literature review and synthesis. 582-593.
- Edgeman, R. (2015). Strategic resistance for sustaining enterprise relevance: A paradigm for sustainable enterprise excellence, resilience and robustness. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 64(3), 318-333.
- Hilmersson, M. (2014). Small and medium-sized enterprise internationalisation strategy and performance in times of market turbulence. *International Small Business Journal*, 32(4), 386-400.
- Herbane, B. (2013). Exploring crisis management in UK small-and medium-sized enterprises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(2), 82-95.
- Conz, E., Denicolai, S. et Zucchella, A. (2017). The resilience strategies of SMEs in mature clusters. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 11(1), 186-210.
- James, E. H., Wooten, L. P., & Dushek, K. (2011). Crisis management: Informing a new leadership research agenda. *Academy of management Annals*, 5(1), 455-493.
- Simola, S. (2003). Ethics of justice and care in corporate crisis management. *Journal of Business Ethics*, 46, 351-361.
- Marwa, S. M., & Milner, C. D. (2013). Underwriting corporate resilience via creativity: the pliability model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(7-8), 835-846.
- Mccubbin L. (2001,8). Challenges to the Definition of Resilience. The Annual Meeting of the American Psychological Association, San Francisco, CA.
- Charbonneau, J., & Couderc, N. (2008). Globalisation et (in) stabilité financières. *Regards croisés sur l'économie*, (1), 235-242.
- De Waal A., Bilstra E. Et Bootsman J. (2021). Obtaining Resources for Improving the Finance Function: Ideas from Practice. *International Journal of Management and Applied Research*, 8(3), 170-183.
- Therrien, M. C. (2010). Stratégies de résilience et infrastructures essentielles. *Télescope*, 16(2), 154-171.
- Simms, C., McGowan, P., Pickernell, D., Vazquez-Brust, D., & Williams, A. (2022). Uncovering the effectual-causal resilience nexus in the era of Covid-19: A case of a food sector SME's resilience in the face of the global pandemic. *Industrial Marketing Management*, 106, 166-182.
- Putri, D. R. (2021). Digital marketing strategy to increase brand awareness and customer purchase intention (case study: Ailesh green consulting). *European Journal of Business and Management Research*, 6(5), 87-93.