

Les Nouveaux facteurs de la Résilience Organisationnelle dans l'Entrepreneuriat Marocain Contemporain

The New Factors of Organizational Resilience in Contemporary Moroccan Entrepreneurship

ACHIR Chaimaa

Doctorante

Faculté d'Economie et de Gestion de Settat
Université Hassan premier Settat
Laboratoire de Recherche en Economie, Maroc
Gestion Management des affaires (LAREGMA)

RAFILI Maria

Doctorante

Faculté d'économie et de gestion de Settat
Université Hassan premier Settat, Maroc
Laboratoire de Recherche en Management et Développement (LRMD)

DOUARI Aziz

Enseignant chercheur

Faculté d'économie et de gestion de Settat
Université Hassan premier Settat
Laboratoire de Recherche en Economie, Maroc
Gestion Management des affaires (LAREGMA)

IDRISSI Khadija

Enseignant chercheur

Faculté d'économie et de gestion de Settat
Université Hassan premier Settat, Maroc
Laboratoire de Recherche en Management et Développement (LRMD)

Date de soumission : 20/06/2024

Date d'acceptation : 09/07/2024

Pour citer cet article :

ACHIR.C & AL (2024) « Les Nouveaux facteurs de la Résilience Organisationnelle dans l'Entrepreneuriat Marocain Contemporain », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 5 : Numéro 8 » pp : 101-122.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Les TPME représentent plus de 93% du tissu économique national au Maroc et sont cruciales pour la croissance économique et sociale du pays. Dans le contexte actuel connu par des risques économiques accrus, il devient impératif que ces entreprises soient résilientes afin d'assurer leur pérennité. Cet article se penche sur les nouveaux facteurs de résilience organisationnelle des PME au Maroc, cherchant à déceler les facteurs clés de leur capacité à vaincre les défis.

Pour ce dessein, nous avons interrogé dix entrepreneurs marocains, cherchant à comprendre la contribution de quatre facteurs spécifiques à la résilience de leurs entreprises, et ce en adoptant une approche méthodologique qualitative. Ces facteurs comprennent le digital et les réseaux sociaux, le networking et les partenariats, les compétences émotionnelles et cognitives de l'entrepreneur, ainsi que les organismes et programmes d'accompagnement.

En dévoilant les expériences et les pratiques de ces entrepreneurs, cet article aspire à contribuer à une meilleure compréhension des dynamiques de résilience dans le contexte spécifique des PME au Maroc.

Mots clés : « Résilience » ; « facteurs clés » ; « Entrepreneuriat » ; « PME » ; « Maroc ».

Abstract

Small and Medium Enterprises (SMEs) represent over 93% of the national economic fabric in Morocco and are crucial for the economic and social growth of the country. In the current context marked by increased economic risks, it becomes imperative that these businesses be resilient to ensure their sustainability. This article delves into the new organizational resilience factors of SMEs in Morocco, seeking to identify the key elements of their ability to overcome challenges.

For this purpose, we interviewed ten Moroccan entrepreneurs, aiming to understand the contribution of four specific factors to the resilience of their businesses, using a qualitative methodological approach. These factors include digital and social media, networking and partnerships, emotional and cognitive skills of the entrepreneur, as well as support programs and organizations.

By unveiling the experiences and practices of these entrepreneurs, this article aims to contribute to a better understanding of resilience dynamics in the specific context of SMEs in Morocco.

Keywords: « Resilience »; « Key Factors »; « Entrepreneurship »; « SMEs »; « Morocco ».

Introduction

Dans un environnement socio-économique en constante évolution et imprévisible, dépendant de perturbations inattendues pour fonctionner, la capacité de survie organisationnelle joue un rôle crucial. Ce besoin a fait du principe de la résilience organisationnelle un thème central dans le débat académique et pratique. Bien que semblant être un concept simple, la résilience organisationnelle englobe des interprétations diverses et présente des défis distincts pour les entreprises.

L'évolution rapide du paysage économique mondial ainsi que les défis auxquels sont confrontées les organisations exigent une exploration approfondie des mécanismes qui contribuent à renforcer leur résilience. L'entrepreneuriat, en tant que pilier essentiel de l'économie marocaine contemporaine, se trouve au cœur de cette dynamique de transformation. Dans cette perspective, l'exploration des nouveaux facteurs de résilience organisationnelle devient une démarche cruciale. La présente étude vise à répondre à la question de recherche suivante : **Quels sont les nouveaux facteurs de résilience organisationnelle qui émergent dans l'entrepreneuriat marocain contemporain ?**

Ainsi, cet article se plonge dans la conjoncture entrepreneuriale marocaine afin d'identifier les facteurs clés qui façonnent la capacité des entreprises à surmonter les défis et à assurer la pérennité au sein d'un environnement en constante évolution. Pour cet fin, notre plan se divise en trois grandes parties. La première consiste en un état des lieux qui examine l'importance des PME dans l'économie marocaine et analyse le concept de résilience. Les deuxième et troisième parties établissent la base de notre recherche en présentant et en examinant les résultats de notre guide d'entretien dédié aux entrepreneurs marocains, dans le but de comprendre leurs perceptions des facteurs clés de la résilience dans le contexte marocain.

L'objectif de notre article est d'identifier et d'établir les nouveaux facteurs de résilience des PME marocaines selon les perceptions des entrepreneurs. Ainsi, nous cherchons à offrir un aperçu approfondi des dynamiques actuelles qui déterminent la capacité des PME au Maroc à surmonter les défis et à maintenir leur pérennité.

1. Revue de littérature

1.1. Présentation générale des PME et de leur importance dans l'économie marocaine

L'étude des PME a connu une évolution marquée, passant d'une relative négligence économique à une reconnaissance croissante de leur importance, particulièrement dans la création d'emplois. Une attention sans précédent a été attribué aux PME, particulièrement après la vague des licenciements massifs dans de grandes entreprises nord-américaines (BELHAJ, 2022).

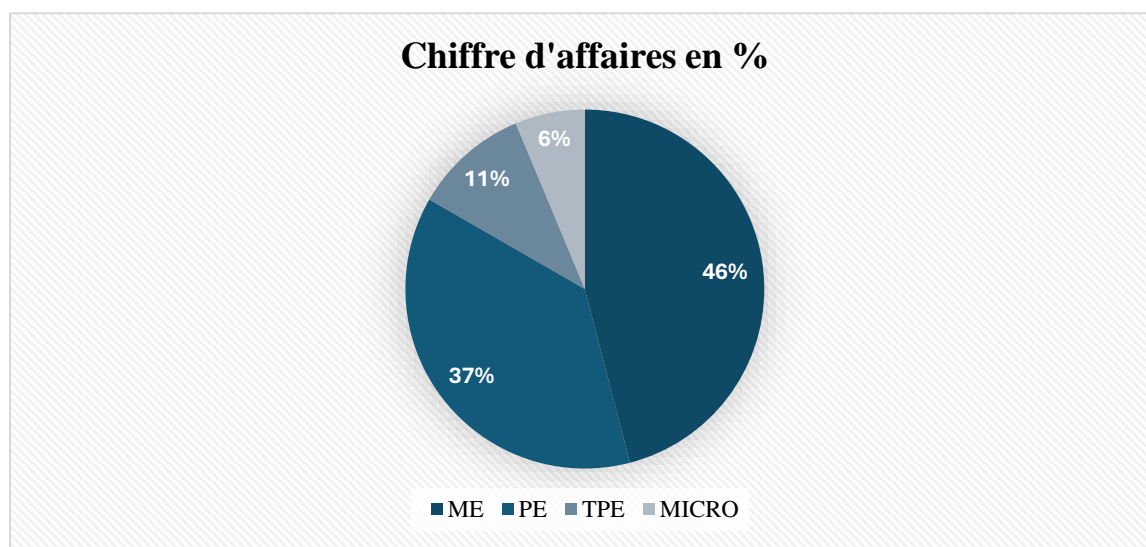
La définition de la PME varie d'un pays à un autre, en fonction des critères tels que le nombre d'employés, le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan de l'entreprise (Bureau international du travail, 2015). Au Maroc, les PME sont classées comme suit :

Tableau N°1 : Classification des PME au Maroc

Catégorie	Chiffre d'affaires	Effectif de l'entreprise
Microentreprises (MICRO)	Chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 3 millions de dirhams	Entre 1 et 10 employés
Très Petites Entreprises (TPE)	Chiffre d'affaires annuel égal ou supérieur à 3 millions de dirhams et inférieur à 10 millions de dirhams	Entre 11 et 50 employés
Petites Entreprises (PE)	Chiffre d'affaires annuel égal ou supérieur à 10 millions de dirhams et inférieur à 50 millions de dirhams	Entre 51 et 100 employés
Moyennes Entreprises (ME)	Chiffre d'affaires égal ou supérieur à 50 millions de dirhams et inférieur à 175 millions de dirhams	Entre 101 et 500 employés

Source : Conçu par nos soins à partir des données de l'OMTPME, (2023).

Les Très Petites et Moyennes Entreprises (TPME) prédominent dans le paysage économique marocain, représentant 93% de l'ensemble des entreprises. Parmi celles-ci, 64% sont des TPE, 29% sont des PME et 7% sont des Grandes Entreprises (GE) (Haut-Commissariat du Plan, 2019). Ceci montre l'ampleur qu'a cette catégorie d'entreprise. En termes de la répartition de l'emploi, les PME ont employé 73,8% des travailleurs déclarés à la CNSS en 2021, enregistrant une augmentation de 0,7 point par rapport à l'année 2019. Il est à souligner que près de 87 % des entreprises comptaient moins de 10 salariés en 2022 (OMTPME, 2023). Quant aux exportations, le chiffre d'affaires réalisé par les PME s'élève à 80,8 MMDH, et se répartit comme suit :

Figure N°1 : Répartition du CA des exportations par catégorie d'entreprise

Source : Conçue par nos soins à partir des données de l'OMTPME, (2023).

La démographie du tissu productif reste largement dominée par les microentreprises, dont la part s'est établie à 88%. Toutefois, le nombre d'entreprises en processus de dissolution a enregistré une augmentation significative de 18% en 2022 par rapport à 2021, et de 27,8% par rapport à 2019, vu le contexte de crise qu'a connu le monde. A noter que plus de 50 % des entreprises qui ont été dissoutes avaient une durée de vie inférieure à 5 ans (OMTPME, 2023). La contribution des petites et moyennes entreprises (PME) au produit intérieur brut (PIB) du Maroc reste tout de même confrontée à divers obstacles entravant le bon fonctionnement de ces entreprises. Dans l'ensemble, les PME se caractérisent par la faiblesse de leurs actifs immobilisés, une prédominance des actifs circulants, une sous-capitalisation généralisée, un manque de ressources techniques et financières, une fiscalité défavorable, un encadrement limité des dirigeants, une productivité réduite, et l'absence de méthodes de gestion modernes, entre autres (Alaoui, 2011).

De plus, ces entreprises font face à un environnement marqué par des problèmes tels que l'inadéquation de la législation du travail aux besoins des PME, un accès restreint au financement et aux marchés publics, ainsi que la complexité et la lourdeur des procédures administratives (HCP, 2019).

1.2. Résilience organisationnelle : exploration du concept

Le philosophe Francis Bacon fut la première personne qui a introduit le terme « résilience » en 1626, dans le but de décrire la manière selon laquelle l'écho rebondit (IONESCU, 2012). La notion de la résilience a émergé au sein des organisations. Elle se définit comme étant la

capacité d'un système à absorber des perturbations et à se réorganiser lors de changements continus (Walker et al., 2004).

Malgré une définition complexe, la résilience organisationnelle résume de nombreuses perspectives. En général, elle signifie la capacité d'une organisation à faire face aux perturbations, aux défis, voire aux adversités. Cela inclut la capacité d'absorption, qui est la capacité à se protéger contre les menaces potentielles, et la capacité d'adaptation, qui est la gestion du changement (Saad et al, 2021). Les chercheurs ont exploré la résilience sous diverses perspectives, démontrant ses propriétés multidimensionnelles. La résilience consiste en l'improvisation pour contrer les menaces imprévues en se concentrant sur l'adaptabilité et l'apprentissage par une action constante. Rationnellement, les organisations dotées de fortes redondances, de stratégies agiles et d'une culture d'apprentissage sont plus susceptibles de montrer des niveaux élevés de résilience.

En effet, la résilience transcende la simple survie, englobant l'identification des risques potentiels et la mise en œuvre de mesures proactives visant à assurer la prospérité d'une organisation face à l'adversité (Somers, 2009). Ainsi, elle se décrit comme étant la capacité à faire face aux imprévus et à en sortir non seulement indemne, mais également renforcé.

Le monde des PME offre une perspective unique pour interpréter la résilience. En contraste avec les grandes entreprises, les PME mènent leurs activités avec des finances limitées, des hiérarchies moins rigides et un environnement plus dynamique. Cela peut également ralentir et améliorer les compétences de navigation en turbulence (Cheng et al, 2020). L'une des principales forces des PME réside dans leur agilité et leur réactivité. Libérées des institutions bureaucratiques, elles peuvent modifier leurs stratégies et s'adapter rapidement aux changements. De plus, leurs capacités entrepreneuriales généralement élevées contribuent à la débrouillardise et à l'inventivité face aux difficultés soudaines. Cependant, les faiblesses comprennent la rareté des ressources et la dépendance à l'égard de personnes clés. Les instabilités économiques et les récessions sont des situations où la vulnérabilité financière les rend fragiles. De plus, le manque d'équipes dédiées à la gestion des risques ou de fonctions spécialisées peut les exposer à des risques inattendus.

La résilience nécessite une dualité entre une approche défensive et une approche proactive. La première consiste à respecter les mesures préventives et à gérer les risques afin de faire face au choc lorsqu'il survient, tandis que la seconde repose principalement sur la créativité pour trouver des solutions innovantes et prendre des mesures permettant la régénération (Elmahfoudi &

Tajabrite, 2023). Les PME se voient dans la nécessité d'instaurer cette combinaison pour être résilientes.

Ainsi, la résilience organisationnelle n'est pas une caractéristique statique, mais plutôt un processus continu d'adaptation et de développement. L'identification et l'analyse de ses différentes facettes, en particulier dans le contexte des PME, nous permettent de comprendre les défis inhérents aux opportunités uniques qui s'offrent à elles (Iborra et al., 2019).

Après cette exploration du concept de la résilience organisationnelle, il convient de faire un focus sur l'ensemble de ses facteurs selon la littérature.

1.3. Les facteurs de résilience dans les PME selon la littérature

La résilience dans les PME est un sujet qui suscite l'intérêt de plusieurs chercheurs. En effet, toute PME doit disposer des éléments clés assurant sa résilience. Dagri & N'Zue (2022) ont identifié trois facteurs, à savoir : le facteur économique qui joue sur les modifications des prix et sur le recours à des alternatives moins coûteuses, le facteur managérial qui rime avec des éléments comme la notoriété, l'innovation, la rationalisation des effectifs, le monopole, etc., et le facteur déterministe qui est relation avec les divinités. Les auteurs qualifient ce dernier facteur comme moins pertinent d'un point de vue scientifique.

En outre, la Responsabilité Sociale des Entreprise (RSE) s'inscrit comme un autre facteur de résilience. Selon une étude réalisée sur une PME opérant dans le textile, l'engagement dans la RSE constitue une réelle opportunité pour faire face à la crise. Dans ce cas de figure, la RSE a agi comme un facteur fondamental en fournissant une base solide axée sur l'humain, en facilitant l'engagement des employés, en favorisant des relations collaboratives avec le réseau professionnel, et en inspirant un leadership adaptatif. Ces éléments ont contribué de manière significative à la résilience de cette PME face à la crise de la Covid-19. L'étude souligne également les compétences et les capacités dynamiques managériales de son dirigeant, qui ont permis de surmonter la crise en exploitant la RSE en tant que moteur essentiel de résilience (Berger-Douce, 2021). Dans ce sens, la compétence du manager s'avère comme un facteur important vu qu'il existe un lien direct entre la motivation de l'entrepreneur et la résilience de l'entreprise (Zougrana, 2017). En effet selon la même étude, les entrepreneurs dépourvus de motivation affichent le taux le plus élevé d'entreprises ayant disparu, atteignant 20,25%, alors que ceux animés par la passion enregistrent un taux deux fois moindre, soit 10,71%. Cette observation suggère une corrélation entre le niveau de motivation de l'entrepreneur et la résilience de l'entreprise (Zougrana, 2017).

De plus, un entrepreneur doit s'inscrire dans la pensée résiliente. La capacité des entrepreneurs-dirigeants à rester optimistes, à faire confiance à leur intuition, à saisir les opportunités et à surmonter les obstacles leur permet à conduire leur entité vers une résilience plus accrue, vu qu'elle émane en première partie de chez l'entrepreneur (Boubakary B. , 2022). L'auteur suggère également que les formations représentent un autre élément de résilience visant à renforcer la mentalité résiliente des entrepreneurs. Ces conclusions sont particulièrement pertinentes pour les organismes gouvernementaux qui soutiennent l'entrepreneuriat en Afrique, offrant ainsi des informations utiles pour la conception de programmes de formation visant à renforcer la résilience des entrepreneurs-dirigeants de PME africaines (Boubakary B. , 2022). En somme, la résilience organisationnelle des PME est un domaine complexe où divers facteurs, tels que l'économique, le managérial, la Responsabilité Sociale des Entreprises, les compétences dynamiques des dirigeants, la motivation de l'entrepreneur et la pensée résiliente, convergent pour renforcer la capacité des entreprises à faire face aux défis. Ces résultats mettent en lumière l'importance d'une approche holistique, impliquant à la fois des aspects opérationnels et humains, ainsi que la nécessité d'une formation continue pour promouvoir la résilience au sein des PME.

1.4. Théories mobilisées et hypothèses de recherche

Dans le cadre de notre contribution à la recherche sur la résilience organisationnelle des PME au Maroc, nous avons mobilisé plusieurs théories pour répondre à notre question de recherche.

Théorie de l'Affordance Technologique : il s'agit d'une théorie qui met en avant la manière dont les caractéristiques des technologies suggèrent des utilisations et des interactions possibles, influençant ainsi la perception et le comportement des utilisateurs. Elle constitue un outil important pour les concepteurs cherchant à créer des expériences utilisateur intuitives et efficaces. Elle explore comment les caractéristiques des technologies influent sur la manière dont elles sont utilisées. Dans le contexte numérique, elle peut aider à comprendre comment les PME tirent parti des fonctionnalités des outils numériques pour renforcer leur résilience.

Hypothèse 1 : L'utilisation active des réseaux sociaux par les PME est liée à une meilleure résilience, en facilitant la communication rapide et le maintien des relations.

Hypothèse 2 : L'adoption stratégique de solutions numériques renforce la résilience des PME en améliorant l'efficacité opérationnelle et en facilitant l'adaptation aux perturbations externes.

Théorie de l'Entrepreneuriat Social : c'est une théorie développée par Shane et Venkataraman qui met l'accent sur la création d'entreprises ayant un impact social positif. Selon les auteurs, les entrepreneurs sociaux sont caractérisés par leur capacité à identifier des

opportunités d'affaires qui ont un impact positif sur la société. Ces opportunités peuvent résulter de besoins sociaux non satisfaits, de lacunes dans les services sociaux, ou d'autres défis sociétaux.

Hypothèse 3 : L'acquisition de compétences spécifiques en innovation sociale influencera le succès des entrepreneurs sociaux dans la création de solutions novatrices et durables pour des problèmes sociaux.

Hypothèse 4 : La réussite des entrepreneurs sociaux dépendra de leurs compétences en gestion d'entreprise et de leur compréhension approfondie des dynamiques sociales, culturelles et environnementales.

Hypothèse 5 : Une formation académique axée sur l'entrepreneuriat social renforcera les compétences des entrepreneurs sociaux, contribuant ainsi à leur réussite dans la création d'entreprises à fort impact social.

Théorie de la Confiance et des Réseaux : cette théorie examine la dynamique complexe entre la confiance et les réseaux sociaux, mettant en lumière le rôle essentiel que la confiance joue dans le fonctionnement et le développement des réseaux interpersonnels. Cette théorie propose une compréhension approfondie de la manière dont la confiance influence la formation, le maintien et l'efficacité des réseaux.

Hypothèse 6 : Une confiance élevée au sein des réseaux d'entreprises favorise la résilience organisationnelle, en facilitant une communication ouverte et une collaboration efficace lors de périodes de crise.

Hypothèse 7 : Les partenariats basés sur la confiance augmentent la capacité des entreprises à s'adapter aux changements rapides de l'environnement, renforçant ainsi leur résilience face à des défis imprévus.

Théorie de l'Écosystème Entrepreneurial : cette théorie souligne la manière dont les acteurs variés d'un environnement entrepreneurial interagissent pour soutenir la création, la croissance et le développement des entreprises. Plutôt que de se concentrer uniquement sur les entrepreneurs individuels, cette théorie considère l'écosystème dans son ensemble, incluant les institutions, les gouvernements, les investisseurs, les universités, et d'autres acteurs influençant l'environnement entrepreneurial.

Hypothèse 8 : L'incubation entrepreneuriale qui intègre des modules spécifiques sur la gestion de crise et la planification de la continuité des activités renforce la résilience des startups en les préparant à réagir de manière proactive aux situations d'urgence.

Hypothèse 9 : Les incubateurs mettant en place des mécanismes d'apprentissage collectif au sein de leurs programmes favorisent une résilience accrue des startups en encourageant l'échange de connaissances, d'expériences et de bonnes pratiques entre les entrepreneurs.

Après avoir mis en évidence les théories et formulé les hypothèses, il devient crucial d'évaluer notre modélisation théorique à la lumière des observations empiriques. Cette phase de discussion sera abordée dans la section suivante de notre travail.

2. Méthodologie

2.1. Choix de l'échantillon

Selon les données de la dernière enquête nationale auprès des entreprises réalisée par le HCP ; le tissu entrepreneurial Marocain connaît la prédominance des TPME qui constituent 93% de l'ensemble des entreprises au Maroc (HCP, 2019). En se basant sur cela, notre étude s'est donc focalisée sur cette catégorie majoritaire et en termes de présence afin de déceler les facteurs contemporains menant à une forte résilience organisationnelle auprès d'un échantillon représentatif du paysage entrepreneurial Marocain.

D'après la définition présentée plus haut dans notre article, les critères de classification des entreprises Marocaines en tant que TPME sont l'effectif et le chiffre d'affaires (Bulletin Officiel, 2002), notre choix d'échantillon s'est donc orienté vers des entreprises Marocaines ayant un nombre d'employés inférieur à deux-cents (200) personnes et disposant d'un chiffre d'affaires ne dépassant pas les soixante-quinze millions de Dirhams (75.000.000 DH) dans différents secteurs d'activités.

Étant une enquête dont l'usage est de type exploratoire, la taille de l'échantillon requis est relativement réduite, le contexte valide de ce fait les données collectées (Boubakary B. , 2022) Notre étude a considérablement ciblé les entrepreneurs, chefs d'entreprises et cadres aux postes de responsabilité dans dix (10) TPME Marocaines en respectant le principe de saturation et de diversification (Savoie-Zajc, 2006).

Des profils choisis spécialement pour leurs rôles de management et de pilotage ainsi que leur importance en tant qu'acteurs dans la prise de décision, gestion de crise, et management du risque au sein de leurs entreprises. Des critères inhérents à la fiabilité des données de l'étude ainsi qu'à leur pertinence considérant le lien prouvé entre facteurs d'anti-fragilité et la fonction managériale (Benyacoub & Hadj, 2021), les participants dont les entreprises associées sont réparties entre les villes de Casablanca, Rabat et Marrakech.

Tableau N°2 : Critères d'échantillonnage

Nombre de participants	10 personnes interviewées
Critère 1	Nationalité : entreprise Marocaine
Critère 2	Taille : ≤ 200 employés
Critère 3	CA : ≤ 75.000.000 DH
Critère 4	Statut : poste de responsabilité

Source : auteurs, 2024

2.2. Collecte de données

Nous avons retenu pour cette étude une méthodologie qualitative directe par le biais d'entretiens individuels en profondeur. Ce type d'entretiens est semi-structuré, direct et personnel. Il permet d'effectuer une exploration plus étendue et alloue au répondant une liberté d'échanges avec l'enquêteur (Pearson, 2011).

Nous avons effectué dix entretiens individuels (10) en face-à-face qui ont duré entre quarante-cinq minutes (45min) et une heure (1h) en moyenne, en utilisant la technique du Laddering.

Cette technique consiste en un enchaînement de questions qui dépend des réponses apportées par l'interviewé. Les questions ici sont axées autour d'une question centrale, dans notre enquête elle est la suivante : « Quels facteurs ont été déterminants dans la résilience de votre entreprise face à la crise ? », les réponses en découlant ont été approfondies en posant la question « en quoi cela est-il important ? ». Ceci nous permet de comprendre les niveaux d'abstraction des concepts utilisés par les individus interrogés afin de structurer leur vision du concept de la résilience organisationnelle et de leur permettre de développer leur discours sur les facteurs de celle-ci, et ce sans influence de la part de l'enquêteur qui se limite à diriger le participant vers plus de profondeur dans les réponses (Reynolds & Gutman, 2001).

2.3. Analyse de données

À la suite de l'enregistrement des entretiens menés par nos soins, les réponses sont retranscrites dans un délai de cinq jours (5), cela afin de préserver la fiabilité, l'actualité et la pertinence des données recueillies.

Le type de retranscription choisi est la retranscription Ubiquitous IO, une retranscription qui a pour particularité de supprimer toute hésitation, erreur de langage, répétition, ou autre remarque superflue. Rapportant ainsi les paroles à leur juste propos, et reformulant si besoin pour transformer le langage parlé en langage plus formel (Ftita, 2023).

La phase de retranscription est particulièrement chronophage et requiert en moyenne six heures de retranscription (6) pour une heure d'enregistrement (1).

L'étape suivante est le codage des données recueillies et retranscrites (Glaser & Strauss, 1999), le sujet portant sur les néo-facteurs de la résilience et non pas sur des facteurs classiques existants, aucune pré-codification n'a été établie au préalable, l'extraction des codes s'est basée exclusivement sur les données collectées (Miles & Huberman, 2003) dans une approche purement inductive émanant de la nature qualitative et exploratoire de notre étude (Blais & Martineau, 2006).

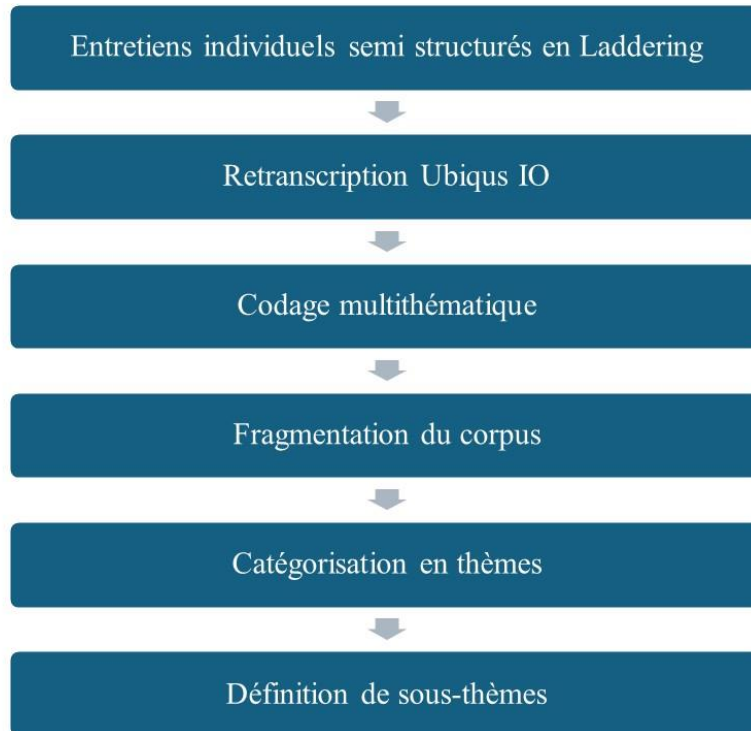
En débutant d'abord cette étape par un fractionnement des données en phrases, paragraphes et idées selon la méthode Corbin & Strauss (1990), ces fractions qui ont été analysées et regroupées en déterminant les concordances et les disparités (Corbin & Strauss, 1990). Pour ce faire, nous avons adopté une démarche de codage dite « multithématique » (Ayache & Dumez, 2011), reposant sur les principes suivants :

- Ressortir un nombre suffisant de fragments significatifs du corpus, afin d'éviter une structuration prématurée de l'analyse, puis les conceptualiser et les nommer par des codes ;
- Chercher l'homogénéité des codes établis de façon à les grouper sous forme de thèmes établissant des catégories plus larges ;
- Rechercher les recouvrements possibles inter-thèmes définis, certains codes peuvent apparaître dans plus d'un thème. Le nombre important de codes et leur caractère hétérogène impliquent ces intersections ;
- Relever les recouvrements intra-thématiques pour créer des sous-catégories dans chacun des thèmes définis.

La catégorisation en thèmes principaux a eu pour ligne directrice l'objectif axial de notre étude et relate conséquemment les facteurs principaux de la résilience organisationnelle.

La figure suivante synthétise protocole d'analyse de données recueillies lors des entretiens que nous avons décrit :

Figure N°2 : Protocole d'analyse des données des entretiens



Source : auteurs, 2024

Après l'étape de la conduite des entretiens, la transcription des données et le codage du corpus, l'ensemble des thèmes et sous-thèmes retenus ont été synthétisés dans une matrice thématique. Avec ce codage nous avons sélectionné quatre thèmes (4) qui sont les nouveaux facteurs de résilience organisationnelle dans le paysage entrepreneurial Marocain. Et sur ceux-ci douze sous-thèmes (12) qui sont des éléments explicatifs de l'impact de ce néo-facteurs sur la résilience.

Les résultats tirés de nos entretiens seront présentés et discutés dans la section qui suit.

3. Résultats et discussion

3.1. Présentation des résultats

Les données recueillies au cours des entretiens semi-structurés avec les dirigeants de PME ont mis en évidence plusieurs éléments susceptibles d'identifier les nouveaux facteurs de résilience au sein de ces entreprises. En effet, nous avons décelé quatre éléments clé de la résilience chez les entrepreneurs marocains, à savoir : le digital et les réseaux sociaux, les compétences intrinsèques de l'entrepreneur, le réseautage et les partenariats, en plus des programmes d'accompagnement.

Concernant le premier facteur identifié relatif au digital et aux réseaux sociaux, nous avons noté que la majorité des entrepreneurs interviewés affirment disposer d'un site web et être présents sur les réseaux sociaux. Ils soulignent que les différentes plateformes impactent effectivement la résilience, cependant de façon indirecte, dans le sens où elles offrent une véritable proximité avec leurs communautés. Ils ajoutent que les réseaux sociaux tels que Instagram, Tiktok et Facebook, permettent une certaine interaction avec leur clientèle pendant les moments de crise. Ceci s'illustre par les propos de (E1) : *« Nous sommes présents sur tous les réseaux sociaux les plus connus : Instagram, Facebook, Tiktok et LinkedIn. Sur Instagram et Tiktok nous avons pu bâtir une réelle communauté engagée autour de l'identité forte de notre marque ce qui nous a permis de garder une certaine adhésion à nos produits même en temps de crises (ex : covid), ces réseaux ont permis de créer une sécurité grâce à nos followers-clients qui achetaient en soutien pour la marque qui est locale et leur ressemble. Nous avons même connu un vrai décollage juste après la réouverture des sociétés de livraison post-confinement. Facebook a eu plus ou moins le même rôle que les deux précédents, dans un but moins commercial, mais toujours dans cet aspect de communauté où pendant le confinement nous avons continué à renforcer ce lien avec cette communauté de clients en proposant des cours de soutien en ligne en live en créant un groupe Facebook dédié. Ce qui a aidé notre audience à ressentir notre implication en temps de crise et ont donc aussi supporté notre projet en continuant leurs achats ou même d'augmenter leurs achats de chez nous. Chose qui a permis de ressortir de la crise du covid 19 encore plus forts ».*

D'un autre côté, LinkedIn représente également une plateforme à laquelle les entrepreneurs ont recours dans la situation de crise, et ce en offrant des opportunités de soutien professionnel. (E2) explique ce qui suit : *« Par rapport aux réseaux sociaux, ce qu'on utilise le plus c'est Instagram et LinkedIn, LinkedIn en première place parce qu'on a une cible B2B, et sur cette plateforme on est capables de trouver les prospects qu'on recherche avec précision. On invite donc des RH, des DG, des responsables achats, communication... LinkedIn c'est le réseau numéro un qui nous rapporte des clients ».*

Pour ce qui est des compétences intrinsèques des entrepreneurs, nous avons reçu une mixité de réponses. (E7) déclare : *« Ma formation m'a aidée en tant qu'entrepreneur dans certaines mesures. Mais je dirais que à côté de la formation académique c'est plutôt la vie estudiantine, que ce soit les projets de travail en groupe, la coexistence dans le campus scolaire, les activités culturelles et sociales, les stages en entreprises...toutes ces situations d'échanges et de partages, où la différences des avis et des visions et la particularité étaient les mots d'ordre, ont permis*

d'enrichir l'expérience personnelle et à acquérir les compétences managériales nécessaires pour avoir la résilience qu'il faut en tant qu'entrepreneur ». Tandis que (E3) avance ce qui suit : « Même si on a eu accès à des études qui informent sur cela, tant qu'on n'a pas l'expérience, il est difficile d'y penser. On a beau étudié cela, si on n'est pas engagé dans le process et sur le terrain, il est impossible de connaître les réels défis de l'entrepreneuriat. Cependant les études nous ont beaucoup aidées sur le plan financier, vu que mon associé a fait des études de finances et travaille dedans, ça nous aide beaucoup dans la gestion de l'entreprise ». (E5) ajoute : « Venant d'un milieu moins favorisé, réussir mes études dans ces circonstances a renforcé ma détermination et ma capacité à surmonter les obstacles. Cette expérience de vie a directement contribué à la résilience et au succès de mon entreprise, en me dotant d'une persévérance et d'une capacité à s'adapter aux situations difficiles ».

La question du Mindset de l'entrepreneur résilient a fait également objet de nos entretiens. Dans ce sens, (E5) déclare qu' : « *Un entrepreneur résilient est celui qui fait preuve de flexibilité, d'adaptabilité, et qui est capable d'apprendre de ses erreurs. Cela inclut aussi la capacité à écouter, à évaluer objectivement les situations et à prendre des décisions réfléchies, même dans des circonstances difficiles ».* (E8) rejoint cette affirmation en ajoutant ce qui suit : « *Les qualités d'un entrepreneur résilient c'est d'après moi une personne qui doit avoir une force mentale, et au lieu de se focaliser sur le problème il faut se focaliser sur les solutions et toujours avoir l'esprit positif, et de se dire s'il y a un problème il doit forcément exister une solution. Il ne faut pas tout voir en noir mais pas en rose non-plus, il faut garder les pieds sur terre. Et pour moi c'est aussi une personne qui consulte des experts pour sortir de la crise, il compte aussi sur son entourage ».*

Par ailleurs, les répondants mettent l'accent sur l'importance du réseautage et des partenariats par rapport à la résilience. (E8) affirme ce qui suit : « *Un entrepreneur doit toujours avoir des partenaires stratégiques et des mentors, pour les consulter et demander leurs conseils, et éviter quelques erreurs de débutant, surtout pour les personnes qui viennent tout juste de se lancer dans l'entrepreneuriat. Et en même temps ce sont aussi des personnes qui peuvent partager leurs carnets d'adresses avec nous, c'est un network de plus, ce sont des partenaires de plus, ce sont des clients potentiels ou des potentiels fournisseurs, et c'est intéressant je trouve. Le réseautage est très important dans la résilience, parce que tu rencontres des personnes avec le même état d'esprit, avec qui on partage pas mal de choses, des opportunités, des problèmes, et on se sent moins seuls, c'est rassurant. Nous avons déjà eu recours à notre réseau en temps de*

crise, nous avons fait appel à notre réseau pour trouver un expert qualifié qui nous a permis de trouver la solution à notre problème et nous permettre de l'éviter dans le futur ».

Concernant le poids des partenariats dans la résilience, (E2), en partageant son expérience, a souligné ce qui suit : *« Lors d'une situation de crise, on a collaboré avec un concurrent avec qui on fait un partenariat, à qui on a proposé au-lieu d'importer les cadeaux d'affaires et les revendre, de revendre les articles que nous produisons que nous allions lui vendre à un prix imbattable, ou bien de produire pour nous et prendre sa marge. Nous savions qu'il était beaucoup plus expérimenté que nous, il avait des dizaines d'années d'expérience (30 ou 20 ans) dans les cadeaux d'affaires, c'est de cette façon qu'on a pu résoudre notre problème ».*

S'ajoutant à ceci, les programmes d'accompagnement se présentent comme un nouveau facteur inhérent à la résilience. Les propos de (E4) sont les suivants : *« Nous avons été accompagnés par Bidaya, qui est un incubateur, après par le cluster CFCIM, ensuite par JBB le green business booster de la banque mondiale, et la Factory, ce sont les principaux accompagnements que nous avons eus. Les accompagnements peuvent aider pour être résilients en temps de crise, parce que ce sont des personnes qui sont dans le domaine, qui connaissent vraiment les problématiques d'un entrepreneur et peuvent l'orienter, lui donner des conseils, et partager des contacts en cas de besoin ».* (E2) ajoute qu'ils existent d'autres programmes d'accompagnement utiles lors de la crise : *« Nous avons été accompagnés par des organismes nationaux internationaux, publiques, privés. Inco Scholar, ANZISHA c'est le programme le plus prestigieux d'Afrique qui est géré par l'African Leadership Academy, OUISSAL c'est un programme Allemand, et plein d'autres En situations de crise, les plus utiles ont été ANZISHA et Inco scholar, parce que pendant la période où notre atelier était fermé et on ne travaillait pas, on s'est dit qu'il n'existe qu'une seule manière de se développer s'est d'apprendre de nouvelles choses pour savoir comment gérer la situation, et comme ça on se donne une dernière chance en 2022 ».*

Le tableau suivant présente la synthèse des facteurs principaux retenus qui sont classés par ordre d'importance selon la fréquence de leur répétitivité lors des entretiens.

Tableau N°3 : Synthèse des nouveaux facteurs de résilience retenus

Facteurs / Thèmes	Sous-thèmes
Digital et Réseaux Sociaux	Proximité avec la communauté
	Nouvelles opportunités
	Communication de crise
Compétences intrinsèques des entrepreneurs	Mindset résilient
	Formation académique et complémentaire
	Expérience
Networking et Partenariats	Collaborations avec les parties prenantes
	Mentorat
	Nouvelles opportunités
Programmes d'accompagnement	Financement
	Encadrement et suivi
	Echanges et retours d'expériences

Source : auteurs, 2024

Nous discutons pendant ce qui suit les résultats obtenus.

3.2. Discussion des résultats

L'objectif fondamental de cette étude est de saisir les nouveaux facteurs de résilience au sein des TPME Marocaines. À la suite de la présentation des résultats de nos entretiens illustrés dans la section précédente, nous examinerons les principales conclusions qui en émergent en vérifiant la validité des hypothèses établies préalablement.

Les résultats de l'étude montrent en premier lieu que le digital et les réseaux sociaux sont des piliers de la résilience en entreprise en temps modernes. En effet d'après les multiples expériences de nos répondants, avoir recours aux outils digitaux et aux multiples plateformes de réseaux sociaux ont joué un rôle crucial dans la proximité avec leurs communautés et encore plus spécialement en temps de crise, cela a aussi été un outil pour avoir de nouvelles opportunités même à distance pendant les périodes critiques comme en période de covid-19, en plus d'être le moyen de communication de crise le plus utilisé et le plus performant pour ces entreprises, chose qui a renforcé leur résilience de manière remarquable.

En se basant sur cela nous pouvons valider nos hypothèses H1 et H2 qui sont les suivantes :

- Hypothèse 1 : L'utilisation active des réseaux sociaux par les PME est liée à une meilleure résilience, en facilitant la communication rapide et le maintien des relations.

- Hypothèse 2 : L'adoption stratégique de solutions numériques renforce la résilience des PME en améliorant l'efficacité opérationnelle et en facilitant l'adaptation aux perturbations externes.

L'analyse des résultats a aussi relevé que les compétences intrinsèques des entrepreneurs sont un facteur de résilience prépondérant dans le contexte marocain, les formations académiques portant sur l'entrepreneuriat représentent une base d'initiation sans en revanche avoir d'impact direct sur leur résilience. Les formations complémentaires visant à développer un mindset résilient se sont révélées indispensables pour développer un profil entrepreneurial adaptatif et orienté solution. L'expérience et la confrontation à la crise sur le terrain reste selon les entrepreneurs marocains interviewés la manière la plus efficace de développer des capacités de résilience adaptées au contexte actuel.

Suite à ceci, nous pouvons valider les hypothèses H3 et H4 suivantes :

- Hypothèse 3 : L'acquisition de compétences spécifiques en innovation sociale influencera le succès des entrepreneurs sociaux dans la création de solutions novatrices et durables pour des problèmes sociaux.
- Hypothèse 4 : La réussite des entrepreneurs sociaux dépendra de leurs compétences en gestion d'entreprise et de leur compréhension approfondie des dynamiques sociales, culturelles et environnementales.

Cependant, du fait qu'il n'y ait pas eu de lien direct prouvé entre la formation académique et la résilience organisationnelle, l'hypothèse H5 n'a pas été validée.

- Hypothèse 5 : Une formation académique axée sur l'entrepreneuriat social renforcera les compétences des entrepreneurs sociaux, contribuant ainsi à leur réussite dans la création d'entreprises à fort impact social.

Nos résultats ont aussi permis de déceler un troisième facteur de résilience entrepreneuriale étant le networking et les partenariats. Cet aspect de connexion sociale a été présenté comme étant vital pour l'entreprise, que ce soit en phase de lancement mais aussi dans les stades avancés. La force des partenariats réside dans la consolidation des différents actifs et savoir-faires des parties prenantes de confiance. Et le networking permettant le mentorat de la part d'acteurs disposant de plus d'expérience, il offre aussi de nouvelles opportunités et donne accès à des portefeuilles de clients et de prestataires inaccessibles si ce n'est grâce à ce moyen. Tout ceci permet une forte résilience à la crise et une meilleure adaptation au changement.

De cela, nous pouvons dire que nos hypothèses H6 et H7 sont validées :

- Hypothèse 6 : Une confiance élevée au sein des réseaux d'entreprises favorise la résilience organisationnelle, en facilitant une communication ouverte et une collaboration efficace lors de périodes de crise.
- Hypothèse 7 : Les partenariats basés sur la confiance augmentent la capacité des entreprises à s'adapter aux changements rapides de l'environnement, renforçant ainsi leur résilience face à des défis imprévus.

Le quatrième et dernier facteur contemporain de résilience décelé est celui des programmes d'accompagnement. Effectivement, les entreprises interviewées ayant surmonté les crises sont celles qui ont eu accès à des accompagnements, qu'ils soient étatiques ou privés, locaux ou étrangers. Face à la crise, ces programmes ont apporté de réels supports financiers, un encadrement professionnel et un suivi afin d'éviter les crises liées à la méconnaissance du terrain et des outils basiques de gestion grâce à l'échange, aux retours d'expériences et au consulting apportés par ces programmes.

Nous validons donc les hypothèses H8 et H9 suivantes :

- Hypothèse 8 : L'incubation entrepreneuriale qui intègre des modules spécifiques sur la gestion de crise et la planification de la continuité des activités renforce la résilience des startups en les préparant à réagir de manière proactive aux situations d'urgence.
- Hypothèse 9 : Les incubateurs mettant en place des mécanismes d'apprentissage collectif au sein de leurs programmes favorisent une résilience accrue des startups en encourageant l'échange de connaissances, d'expériences et de bonnes pratiques entre les entrepreneurs.

Conclusion

Cette étude souligne l'importance critique des Très Petites et Moyennes Entreprises (TPME) dans le paysage économique marocain, représentant plus de 93% du tissu économique national. Face aux risques économiques accrus, la résilience organisationnelle émerge comme une nécessité impérieuse pour assurer la pérennité de ces entreprises.

À travers des entretiens approfondis avec dix entrepreneurs marocains, cette recherche conclut que les entreprises au Maroc qui démontrent une robuste résilience organisationnelle reposent sur la complémentarité entre la mise en œuvre de pratiques d'adaptation, assurée par une gestion efficace des crises, et la mise en place de pratiques préventives basée sur quatre facteurs clés, en l'occurrence : le digital et les réseaux sociaux, les compétences intrinsèques des entrepreneurs, le networking et les partenariats et les programmes d'accompagnement.

Suite à nos entretiens semi-structurés avec des dirigeants de TPME marocaines et des cadres haut-placés dans cette catégorie d'entreprises, nous avons pu valider huit (8) des neuf (9) hypothèses émises basées sur quatre théories spécifiques : la théorie de l'affordance technologique, la théorie de l'entrepreneuriat social, la théorie de la confiance et des réseaux et la théorie de l'écosystème entrepreneurial.

En conséquence, il résulte que la nécessité d'adapter et de prévenir, ainsi que la mise en place de pratiques innovantes, sont cruciales pour renforcer la capacité des TPME à surmonter les défis dans un environnement en constante évolution.

Malgré ses apports significatifs, cette étude présente certaines limites qui méritent d'être mentionnées, à savoir, la focalisation géographique de l'étude sur les TPME situées dans des régions spécifiques du Maroc, ce qui pourrait ne pas refléter la diversité géographique du pays. D'un autre côté, l'étude est basée sur des entretiens réalisés à un moment précis. Les dynamiques économiques et sociales étant en constante évolution, les conclusions pourraient changer avec le temps. S'ajoutant à ceci le biais des répondants susceptibles être influencés par des biais personnels ou contextuels, affectant ainsi la fiabilité des données collectées.

En synthèse, cette recherche offre des perspectives précieuses sur les facteurs contemporains de résilience organisationnelle des TPME marocaines, fournissant ainsi des informations essentielles pour orienter les stratégies futures visant à renforcer la durabilité et la prospérité de ces entreprises indispensables à la croissance économique et sociale du Maroc. Cependant, elle ouvre également la porte à de nouvelles questions de recherche, en relation avec l'impact des politiques publiques, les types de mesures gouvernementales pourraient être les plus efficaces. Les prochaines recherches peuvent également se pencher sur l'évolution des facteurs de résilience avec les avancées technologiques et les changements socio-économiques, tout en faisant une comparaison internationale afin de décrypter comment les stratégies de résilience des TPME marocaines se comparent-elles à celles d'autres pays en développement.

Ainsi, cette étude constitue une contribution significative à la compréhension et au développement de la résilience organisationnelle des TPME marocaines, avec des implications pratiques et théoriques pertinentes pour le futur de l'économie marocaine.

BIBLIOGRAPHIE

- Alaoui, R. (2011), LA PME, moteur de l'économie marocaine. Conjoncture, CFCIM.
- Ayache, M., & Dumez, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? Le Libellio d'AEGIS, 7(2), 33-46.

- BELHAJ, I. (2022). Les Petites Moyennes Entreprises Au Maroc Et Les Difficultés D'accès Au Financement: Enquête Exploratoire. *International Journal of Economic Studies and Management*, 268-285.
- Benyacoub, B., & Hadj, A. (2021). Le management et la révolution digitale, plus de résilience face à la crise. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 305-321.
- Berger-Douce, S. (2021). Capacité dynamique de résilience et RSE, l'alchimie gagnante face à la Covid-19 ? *Revue internationale P.M.E*, 34(2), 100–120.
- Blais, M., & Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 1-18.
- Boubakary, B. (2022). Résilience entrepreneuriale et performance des PME en Afrique : une analyse exploratoire dans le contexte camerounais. *Management & Avenir*, 127(1), 131-
- Boubakary, B. (2022). Résilience entrepreneuriale et performance des PME en Afrique : une analyse exploratoire dans le contexte camerounais. *Management et avenir*, 131-154.
- Bulletin Officiel. (2002), Charte PME-Loi 53-00. Bulletin officiel N5036.
- Bureau international du travail. (2015), Les petites et moyennes entreprises et la création d'emplois décents et productifs. Genève: Bureau international du Travail.
- Cheng, S., D. King, D., & Oswald, F. (2020). Understanding How Resilience is Measured in the Organizational Sciences. *Human Performance*, 33(2-3), 130-163.
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. New York: SAGE Publications.
- DAGRI, F. A., & N'ZUE, A. K. (2022). Les facteurs de résilience des entrepreneurs dirigeants de petites et moyennes entreprises dans le contexte de la covid-19 : Cas de la côte d'ivoire. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(12), 379-401.
- Do, H., Budhwar, P., Shipton, H., Nguyen, H.-D., & Nguyen, B. (2022). Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, 141, 808-821.
- Elmahfoudi, F. E., & Tajabrite, M. (2023). La résilience organisationnelle à l'ère du covid-19 : étude exploratoire sur les PME agroalimentaires du grand Agadir. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics*, 4(3-2), 159-172.
- Ftita, A. (2023). Problèmes de traitement sémantique de la polysémie, la synonymie et la collocation dans les pratiques déclarées des enseignants de l'université tunisienne. *Action Didactique*, 6(1), 113-143.

- Glaser, B., & Strauss, A. (1999), *Discovery of Grounded Theory, Strategies for Qualitative Research* (ed 1). New York: Routledge.
- Haut-Commissariat du Plan. (2019), *Enquête Nationale Auprès des Entreprises*. Casablanca: Haut-Commissariat du Plan.
- Iborra, M., Safón, V., & Dolz, C. (2020). What explains the resilience of SMEs? Ambidexterity capability and strategic consistency. *Long Range Planning*, 53(6).
- IONESCU, S. (2012). Origine et évolution du concept de résilience. *Résilience. Connaissances de base.*, 19-32.
- Miles, M., & Huberman, A. (2003), *Analyse des données qualitatives*. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.
- Observatoire Marocain de la Très Petite et Moyenne Entreprise. (2023), *Rapport annuel édition 2023*. Casablanca: OMTPE.
- Pearson. (2011), *Etudes marketing*, 6e édition. Paris: Pearson.
- Reynolds, T., & Gutman, J. (2001), *Laddering Theory, Method, Analysis, and Interpretation. Understanding Consumer Decision Making*. Psychology Press.
- Saad, M., Hagelaar, G., van der Velde, G., & Omta, S. (2021). Conceptualization of SMEs' business resilience: A systematic literature review. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1-33.
- Savoie-Zajc, L. (2006), Comment peut-on construire un échantillonnage? *Recherche qualitative en sciences humaines et sociales : les questions de l'heure, Actes du colloque de l'ARQ dans le cadre de l'ACFAS, Hors série* (5).
- Somers, S. (2009). Measuring Resilience Potential: An Adaptive Strategy for Organizational Crisis Planning. *Journal of Coningencies and Crisis Management*, 12-23.
- Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R., & Kinzig, A. (2004). Resilience, Adaptability and Transformability in Social–ecological Systems. *Ecology and Society*, 9(5).
- Zoungrana, J.-B. (2017). « Résilience des très petites entreprises face aux crises de grande ampleur dans les pays en voie de développement : cas du secteur informel suite aux inondations du 1 er septembre 2009 à Ouagadougou au Burkina Faso » Thèse de doctorat en gestion Université Aube Nouvelle, Burkina Faso.