Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit
ISSN : 2550-469X
Volume 8 : Numéro 4

Résilience organisationnelle et contraintes financières : perspectives théoriques et implications pour les entreprises marocaines

Organizational Resilience and Financial Constraints: Theoretical Perspectives and Implications for Moroccan Businesses

Najib MRABET

Enseignant chercheur

Laboratoire MADEO

EST d'Oujda, Université Mohammed Premier Maroc

Hajar MASROUR

Doctorante

Laboratoire MADEO

EST d'Oujda, Université Mohammed Premier Maroc

Date de soumission : 28/10/2024

Date d'acceptation : 15/12/2024

Pour citer cet article :

MRABET N. & MASROUR H. (2024) « Résilience organisationnelle et contraintes financières : perspectives théoriques et implications pour les entreprises marocaines », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit «Volume 8 : Numéro 4» pp : 1-20.

Résumé

Cet article examine la relation entre la résilience organisationnelle et les contraintes financières, en se concentrant sur les défis spécifiques auxquels sont confrontées les PME marocaines. Ces entreprises jouent un rôle clé dans le développement économique du pays, mais elles sont souvent confrontées à des obstacles majeurs, tels que l'accès limité au financement, la vulnérabilité aux chocs économiques et une capacité réduite à innover ou à s'adapter rapidement en période de crise.

L'étude met en évidence comment ces contraintes financières compromettent les mécanismes fondamentaux de résilience organisationnelle, tels que l'adaptabilité, la robustesse et la capacité d'apprentissage. Pour surmonter ces défis, l'article propose des solutions de financement innovantes, notamment le recours au financement participatif, aux partenariats public-privé et aux dispositifs de microfinance adaptés. Ces approches visent à renforcer la résilience des PME, en améliorant leur capacité à gérer les crises et à saisir de nouvelles opportunités.

Mots-clés : Résilience organisationnelle, contraintes financières, PME, innovation, adaptabilité.

Abstract

This article examines the relationship between organizational resilience and financial constraints, focusing on the specific challenges faced by Moroccan SMEs. These enterprises play a key role in the country's economic development but often encounter major obstacles, such as limited access to financing, vulnerability to economic shocks, and a reduced capacity to innovate or adapt quickly during times of crisis.

The study highlights how these financial constraints undermine fundamental mechanisms of organizational resilience, such as adaptability, robustness, and learning capacity. To address these challenges, the article proposes innovative financing solutions, including the use of crowdfunding, public-private partnerships, and tailored microfinance mechanisms. These approaches aim to strengthen the resilience of SMEs by enhancing their ability to manage crises and seize new opportunities.

Keywords : Organizational resilience, financial constraints, SMEs, innovation, adaptability.

Introduction

La résilience organisationnelle, conceptualisée par Holling (1973) comme la capacité d'une organisation à maintenir ses fonctions essentielles face aux perturbations, est devenue un enjeu central dans un environnement économique de plus en plus instable. Les crises économiques mondiales, les fluctuations des marchés financiers et les événements imprévus tels que la pandémie de COVID-19 ont mis en évidence l'importance pour les organisations de s'adapter rapidement tout en préservant leur viabilité. Selon Hamel et Valikangas (2003), la résilience est un levier stratégique essentiel qui permet aux entreprises non seulement de survivre, mais aussi de prospérer en périodes d'incertitude. Cependant, cette capacité est souvent malmenée par des contraintes structurelles et contextuelles, notamment celles liées au financement, qui limitent la flexibilité et l'adaptabilité des organisations.

Les contraintes financières représentent l'un des principaux défis auxquels les entreprises sont confrontées pour assurer leur durabilité. L'accès limité au financement, les coûts élevés des ressources financières et les réticences des institutions bancaires à soutenir des initiatives risquées constituent des obstacles considérables, particulièrement pour les petites et moyennes entreprises (FMI, 2021). Ces contraintes affectent directement la capacité des entreprises à investir dans des stratégies résilientes et à se préparer aux crises futures.

Cette situation soulève des questions cruciales : dans quelle mesure les défis financiers impactent-ils la résilience organisationnelle et quels leviers peuvent être activés pour surmonter ces obstacles ?

De ce fait, ce travail a pour objectif de dresser un état des lieux théorique sur la relation entre la résilience organisationnelle et les problématiques de financement des entreprises. En se basant sur une analyse critique de la littérature, il cherche à explorer les dynamiques existantes entre ces deux dimensions tout en identifiant les lacunes conceptuelles et les opportunités pour approfondir ce champ de recherche.

Pour atteindre cet objectif, une méthodologie théorique sera fondée sur une revue exhaustive de la littérature existante. Les travaux analysés incluent des contributions académiques majeures, comme celles de Holling (1973) et de Hamel et Valikangas (2003), des rapports institutionnels provenant d'organismes tels que la Banque Mondiale, le FMI et l'OCDE, ainsi

que des études empiriques couvrant divers contextes économiques. Cette méthodologie permet de mettre en perspective les théories générales de la résilience organisationnelle tout en explorant leurs implications face aux contraintes financières, en établissant ainsi un cadre analytique visant à mieux comprendre les enjeux de la résilience organisationnelle en lien avec les problématiques de financement, tout en soulignant leur importance pour la durabilité et la performance des entreprises.

Cette étude se penche sur une problématique essentielle : comment les contraintes financières influencent-elles la résilience organisationnelle des entreprises marocaines, en particulier les petites et moyennes entreprises (PME), et quels mécanismes peuvent être mobilisés pour pallier ces défis et renforcer leur durabilité ? En effet, les PME marocaines, bien qu'elles constituent un levier majeur du développement économique national, sont fréquemment confrontées à des obstacles financiers qui limitent leur capacité d'adaptation, d'innovation et de gestion des crises. Pour répondre à cette problématique, l'article adopte une approche comme suit : d'abord, une définition conceptuelle de la résilience organisationnelle et des problématiques de financement des entreprises sera établie ; ensuite, un état des lieux théorique, mettant en lumière les enseignements de la littérature existante et les lacunes concernant le contexte marocain, sera présenté ; enfin, des solutions pratiques et innovantes, telles que le financement participatif, les partenariats public-privé et la microfinance, seront proposées pour renforcer la résilience des entreprises face à leurs contraintes financières.

1. Cadre Conceptuel

La compréhension des liens entre résilience organisationnelle et problématiques de financement repose sur un cadre conceptuel clair. D'une part, la résilience organisationnelle, issue des travaux de Holling (1973), se réfère à la capacité des entreprises à s'adapter, innover et gérer efficacement les crises. D'autre part, les contraintes financières, telles que l'accès limité au crédit et les exigences strictes des institutions, constituent des obstacles majeurs à leur durabilité. Cette section explore les fondements théoriques de la résilience, les défis financiers rencontrés par les entreprises, et les interactions entre ces deux dimensions, offrant ainsi une base pour comprendre leur influence réciproque.

1.1. Définition de la résilience organisationnelle

1.1.1. Origines du concept

Le concept de résilience trouve ses origines dans les sciences écologiques, introduit par Holling (1973), qui définit la résilience comme la capacité d'un système à absorber les perturbations tout en conservant ses fonctions et sa structure essentielles. Ce concept a ensuite été adopté dans divers domaines, dont la psychologie, la sociologie, et plus récemment la gestion des organisations. Dans le contexte organisationnel, la résilience renvoie à la capacité d'une entreprise à s'adapter face à des perturbations, à se transformer pour répondre aux changements de l'environnement et à maintenir une performance durable (Vogus & Sutcliffe, 2007).

Hamann et al. (2020) soulignent que la résilience organisationnelle ne se limite pas à la survie lors de crises, mais inclut également la capacité à se renforcer et à saisir des opportunités dans des situations adverses. Cette notion a gagné en importance dans les études de gestion en réponse à des crises globales telles que la pandémie de COVID-19, les catastrophes naturelles, et les disruptions technologiques.

1.1.2. **Dimensions et caractéristiques principales**

La résilience organisationnelle repose sur plusieurs dimensions fondamentales qui permettent à une entreprise de faire face aux perturbations et de maintenir ses opérations essentielles. Parmi ces dimensions, la capacité d'adaptation, l'innovation et la gestion des crises sont particulièrement cruciales. La capacité d'adaptation permet à l'organisation de se réajuster rapidement face aux changements externes. L'innovation, quant à elle, représente la capacité à créer de nouvelles solutions pour répondre aux défis. Enfin, la gestion des crises est essentielle pour minimiser l'impact des événements perturbateurs et garantir la continuité des activités. Ces trois caractéristiques interagissent pour renforcer la résilience d'une organisation dans un environnement économique incertain.

- **Capacité d'Adaptation**

La capacité d'adaptation est une dimension clé de la résilience organisationnelle. Elle se réfère à l'aptitude d'une organisation à ajuster ses stratégies, ses processus, et ses structures pour faire face à des changements imprévus (Lengnick-Hall & Beck, 2005). Cette flexibilité stratégique est essentielle pour répondre rapidement aux crises et minimiser leurs impacts sur les opérations.

- **Innovation**

L'innovation est un autre pilier de la résilience organisationnelle, permettant aux entreprises de développer des solutions créatives face aux défis. Selon Hamel et Valikangas (2003), les entreprises résilientes favorisent un environnement d'apprentissage continu, ce qui les rend capables de réinventer leurs modèles d'affaires pour s'adapter à des contextes en mutation.

- **Gestion des Crises**

La gestion proactive et réactive des crises est une caractéristique déterminante de la résilience organisationnelle. Elle inclut la capacité à identifier rapidement les signaux faibles, à prendre des décisions éclairées en période de stress et à mettre en œuvre des plans d'urgence efficaces (Weick & Sutcliffe, 2001). Cette aptitude à anticiper et à répondre aux crises permet de réduire les perturbations et d'assurer une reprise rapide.

→ *En somme, la résilience organisationnelle est une combinaison de capacités d'adaptation, d'innovation, et de gestion des crises, qui permettent à une organisation de naviguer dans un environnement incertain et de surmonter les perturbations. Elle constitue une qualité essentielle pour assurer la pérennité des entreprises dans un monde marqué par des changements rapides et des crises fréquentes. La recherche continue dans ce domaine vise à mieux comprendre les mécanismes sous-jacents de la résilience et à identifier des pratiques optimales pour renforcer cette compétence stratégique.*

1.2. Problématiques de financement des entreprises

1.2.1. Défis courants en matière de financement au Maroc.

Les entreprises marocaines, particulièrement les PME, se heurtent à des obstacles financiers qui entravent leur croissance et leur compétitivité. Selon le rapport de la Banque Mondiale (2021), plus de 30 % des PME marocaines identifient l'accès au financement comme leur principal obstacle. Ces défis incluent :

- **Accès Restreint au Crédit Bancaire**

Bien que les banques marocaines dominent le système financier, elles adoptent une approche prudente en matière de prêts aux PME, souvent perçues comme risquées en raison de leur faible capitalisation et de leur documentation financière limitée (Banque Al-Maghrib, 2022). Ce

manque de crédit empêche de nombreuses entreprises de financer leurs besoins opérationnels ou leurs projets d'investissement.

- **Coût Élevé du Financement**

Les taux d'intérêt pratiqués sur les crédits bancaires restent relativement élevés, en particulier pour les PME. Cette situation s'explique par des politiques de tarification qui reflètent les risques perçus par les banques, augmentant le coût de financement pour les petites entreprises (OCDE, 2019).

- **Faible Diversification des Sources de Financement**

Les entreprises marocaines dépendent fortement du secteur bancaire pour leur financement, avec une faible adoption d'alternatives comme le financement participatif, le capital-risque ou les marchés de capitaux (CGEM, 2020). Cette dépendance limite leur capacité à accéder à des ressources diversifiées et adaptées à leurs besoins.

1.2.2. Facteurs spécifiques

L'accès au crédit, la structure économique d'un pays et le rôle des banques constituent des facteurs essentiels influençant la résilience organisationnelle des entreprises, en particulier dans les contextes économiques complexes et instables. L'accès au crédit, notamment pour les petites et moyennes entreprises (PME), reste souvent un défi majeur, limitant leur capacité à financer des stratégies résilientes. Parallèlement, la structure économique, caractérisée par des facteurs tels que la diversification sectorielle, le niveau de développement des infrastructures et la stabilité macroéconomique, joue un rôle clé dans la robustesse des entreprises face aux crises. Le rôle des banques est également primordial : leur volonté à soutenir les initiatives risquées, ainsi que leur capacité à fournir des financements adaptés, impacte directement la compétitivité et la résilience des entreprises. Ces facteurs, pris ensemble, déterminent la capacité d'une organisation à surmonter les obstacles économiques et à s'adapter aux changements externes.

- **Accès au crédit**

L'accès au crédit est souvent entravé par des critères stricts imposés par les banques, notamment en matière de garanties. Selon une étude de la Banque Européenne pour la Reconstruction et le

Développement (BERD, 2021), les exigences élevées en termes de collatéral excluent une grande partie des PME de l'écosystème financier formel.

- **Structure Économique**

L'économie marocaine est caractérisée par une forte dépendance à certains secteurs, tels que l'agriculture et le tourisme, qui sont particulièrement vulnérables aux chocs externes. Cette concentration sectorielle accroît l'exposition des entreprises aux risques économiques, limitant leur attractivité pour les investisseurs et les institutions financières (FMI, 2021).

- **Rôle des Banques**

Le secteur bancaire marocain est concentré autour de quelques grandes institutions financières, ce qui limite la concurrence et freine l'innovation dans les produits financiers (Banque Al-Maghrib, 2022). En outre, les banques privilégient souvent les grandes entreprises au détriment des PME, considérées comme plus risquées.

→ *Les problématiques de financement des entreprises marocaines sont le résultat d'une combinaison de défis structurels, institutionnels et économiques. Ces obstacles limitent leur capacité à investir dans des initiatives stratégiques, y compris celles visant à renforcer leur résilience organisationnelle. Une meilleure compréhension de ces problématiques est essentielle pour identifier des solutions innovantes et inclusives qui répondent aux besoins spécifiques des entreprises, tout en soutenant leur développement durable.*

1.3. Interaction entre résilience organisationnelle et financement

La résilience organisationnelle et le financement sont intimement liés, car la capacité d'une organisation à absorber les chocs, à s'adapter et à prospérer repose en grande partie sur sa solidité financière. En revanche, une pénurie de financement peut fragiliser cette résilience et limiter les capacités de réaction et d'innovation des entreprises face aux perturbations. Cette section explore ces interrelations en mettant en lumière, d'une part, le rôle du financement comme socle de la résilience et, d'autre part, les effets négatifs des contraintes financières sur la capacité d'adaptation des organisations.

1.3.1. Lien entre la solidité financière et la capacité d'une organisation à résister aux perturbations

- **Solidité financière et capacité d'absorption des chocs**

La solidité financière, définie par une bonne capitalisation, une trésorerie saine et des marges bénéficiaires stables, constitue une base essentielle pour la résilience organisationnelle (Vogus & Sutcliffe, 2007). Selon une étude de Herbane (2010), les entreprises financièrement robustes sont mieux équipées pour absorber les pertes temporaires causées par des crises, telles que la baisse des revenus ou l'augmentation des coûts. Par exemple, les organisations disposant de réserves financières peuvent maintenir leurs opérations critiques tout en investissant dans des stratégies de redressement.

- **Financement et capacité d'innovation**

L'accès au financement permet aux entreprises de se projeter au-delà des crises immédiates en investissant dans des initiatives innovantes. Hamel et Valikangas (2003) soulignent que les entreprises résilientes sont souvent celles qui exploitent des ressources financières pour transformer les perturbations en opportunités de croissance. Ces entreprises peuvent ainsi développer de nouveaux produits, adopter des technologies modernes et pénétrer de nouveaux marchés.

- **Préparation et plans de contingence**

Une solide assise financière permet également d'investir dans des plans de continuité des activités et des systèmes de gestion des risques. Selon Weick et Sutcliffe (2001), les organisations bien préparées peuvent répondre rapidement et efficacement aux crises, réduisant ainsi les impacts négatifs à court et long terme.

1.3.2. Effets de la pénurie de financement sur la résilience

- **Réduction de la capacité d'adaptation**

Les entreprises souffrant de contraintes financières sont souvent limitées dans leur capacité à s'adapter rapidement aux changements de l'environnement. Selon Lengnick-Hall et Beck (2005), l'absence de ressources financières freine les ajustements organisationnels, tels que la révision des stratégies, la formation des employés ou l'acquisition de nouvelles technologies.

- **Fragilisation des investissements stratégiques**

Une pénurie de financement peut contraindre les entreprises à adopter des stratégies à court terme, souvent au détriment de leur performance à long terme. Un rapport de la Banque Mondiale (2021) indique que de nombreuses PME, face à des restrictions financières, réduisent leurs investissements dans des domaines stratégiques tels que la recherche et développement ou la gestion des talents, compromettant ainsi leur résilience future.

- **Vulnérabilité face aux chocs externes**

Les entreprises financièrement fragiles manquent souvent de liquidités pour répondre efficacement à des crises soudaines, telles que des baisses de demande ou des perturbations des chaînes d'approvisionnement (FMI, 2021). Cette vulnérabilité peut conduire à des interruptions d'activité, des pertes de parts de marché ou, dans les cas les plus graves, à une cessation définitive des activités.

→ *Le financement joue un rôle fondamental dans le renforcement de la résilience organisationnelle. Une solide assise financière permet non seulement d'absorber les chocs, mais aussi de transformer les crises en opportunités stratégiques. À l'inverse, une pénurie de financement limite considérablement les capacités d'adaptation et d'innovation des entreprises, augmentant leur vulnérabilité face aux perturbations. Ces dynamiques mettent en évidence l'importance de concevoir des mécanismes de financement adaptés pour soutenir la résilience organisationnelle, en particulier dans des environnements économiques incertains.*

2. État des Lieux Théorique

2.1. Analyse des travaux existants

2.1.1. Synthèse des études sur la résilience organisationnelle dans un contexte global

La résilience organisationnelle est largement étudiée dans divers contextes et disciplines. Les travaux de **Holling (1973)** posent les bases du concept en définissant la résilience comme la capacité d'un système à absorber les perturbations et à maintenir son intégrité fonctionnelle. Dans le domaine organisationnel, ce concept a été élargi pour inclure l'adaptation proactive, la transformation stratégique et l'innovation face aux crises.

Hamel et Valikangas (2003) décrivent la résilience comme une compétence stratégique qui permet aux organisations de transformer les crises en opportunités. Selon ces auteurs, la résilience repose sur la capacité des entreprises à réinventer leurs modèles d'affaires pour s'adapter à des environnements en mutation constante.

Les dimensions clés de la résilience organisationnelle comprennent :

- **Capacité d'adaptation** : La flexibilité stratégique est cruciale pour répondre rapidement aux perturbations (Lengnick-Hall & Beck, 2005).
- **Innovation** : Les organisations résilientes favorisent un apprentissage continu et adoptent des approches novatrices face aux défis (Hamel & Valikangas, 2003).
- **Gestion des crises** : Une gestion proactive et réactive des crises, incluant l'anticipation des risques, est essentielle pour réduire les impacts des perturbations (Weick & Sutcliffe, 2001).

Hamann et al. (2020) soulignent que la résilience est un processus dynamique qui va au-delà de la simple survie, en incluant une transformation organisationnelle durable. En outre, des études comme celles de **Vogus et Sutcliffe (2007)** établissent un lien direct entre la résilience organisationnelle et la performance à long terme.

→ *La résilience organisationnelle a également été étudiée dans le contexte de crises globales, telles que la pandémie de COVID-19. Selon des recherches récentes, les entreprises capables de maintenir des relations solides avec leurs parties prenantes, d'investir dans des technologies numériques et de renforcer leurs capacités d'innovation ont été mieux préparées à faire face à cette crise (Banque Mondiale, 2021)*

2.1.2. Revue des recherches sur les problèmes de financement spécifiques aux entreprises marocaines

Les défis financiers des entreprises marocaines, particulièrement des petites et moyennes entreprises (PME), ont fait l'objet de nombreuses analyses. Les principales problématiques identifiées incluent l'accès limité au crédit bancaire, le coût élevé du financement et le manque de diversification des sources de financement.

- **Accès au crédit bancaire**

Les PME marocaines sont souvent exclues de l'accès au crédit formel en raison des exigences strictes en matière de garanties et d'informations financières (Banque Al-Maghrib, 2022). Une

étude de la **BERD (2021)** révèle que plus de 40 % des PME marocaines considèrent ces exigences comme leur principal obstacle au financement.

- **Coût élevé du financement**

Les taux d'intérêt bancaires appliqués aux entreprises marocaines, en particulier aux PME, restent élevés par rapport à ceux pratiqués dans des économies similaires. Cette situation reflète des politiques de tarification des banques basées sur une perception accrue des risques associés aux PME (OCDE, 2019).

- **Dépendance aux banques**

Au Maroc, le financement des entreprises repose majoritairement sur le secteur bancaire. Cependant, des alternatives comme le capital-risque ou le financement participatif restent sous-développées. Selon la **CGEM (2020)**, cette dépendance limite la capacité des entreprises marocaines à accéder à des financements flexibles et diversifiés.

- **Concentration économique et vulnérabilité sectorielle**

Le tissu économique marocain est fortement concentré autour de quelques secteurs tels que l'agriculture, le tourisme et les services. Cette concentration expose les entreprises à des chocs sectoriels qui affectent leur capacité à attirer des investissements et des financements (FMI, 2021).

- **Rôle des institutions financières**

Le secteur bancaire marocain est dominé par un petit nombre d'institutions majeures, ce qui réduit la concurrence et l'innovation dans les produits financiers. Les études soulignent que les banques privilégient les grandes entreprises, laissant les PME avec des options de financement limitées (Banque Al-Maghrib, 2022).

2.2. Constats généraux

2.2.1. Similarités et divergences dans les approches théoriques

L'étude de la résilience organisationnelle et des problématiques de financement a donné lieu à une diversité d'approches théoriques, dont certaines se recoupent, tandis que d'autres mettent en avant des divergences notables.

Tableau : Récapitulatif des similarités et divergences des approches théoriques

Similarités	Divergences
La majorité des recherches s'accorde sur la définition de la résilience organisationnelle comme étant la capacité d'une organisation à s'adapter aux perturbations tout en préservant sa structure et ses fonctions essentielles. De nombreux auteurs, comme Holling (1973) et Lengnick-Hall et Beck (2005), soulignent l'importance de l'adaptabilité et de la flexibilité stratégique dans ce processus. De même, la gestion des crises et l'innovation sont largement reconnues comme des composantes clés de la résilience organisationnelle (Hamel et Valikangas, 2003).	Cependant, des divergences existent concernant l'impact des facteurs spécifiques sur la résilience. Par exemple, Vogus et Sutcliffe (2007) insistent sur le fait que la résilience organisationnelle ne se résume pas à la gestion des crises, mais qu'elle implique également un processus continu d'apprentissage et d'amélioration. En revanche, Lengnick-Hall et Beck (2005) adoptent une perspective plus structurelle, suggérant que la résilience réside dans la capacité des organisations à maintenir une "adaptabilité stratégique" tout en intégrant des pratiques de gestion des ressources humaines. Cette divergence théorique reflète des approches différentes quant à l'échelle et à la portée de la résilience organisationnelle.
En matière de financement, un consensus émerge sur le fait que l'accès au financement est une condition sine qua non pour maintenir la résilience organisationnelle. Selon Beck et al. (2006), l'accès à un financement stable permet aux entreprises d'investir dans l'innovation et d'adopter des stratégies résilientes. Cette idée est reprise par Ayyagari et al. (2007), qui affirment que les entreprises doivent avoir un accès facilité au crédit pour pouvoir se développer et se renforcer face aux crises. Dans cette optique, plusieurs études (OCDE, 2019 ; Banque Mondiale, 2021) plaident pour des systèmes financiers inclusifs qui permettent aux	Un autre champ de divergence se trouve dans l'analyse de l'impact de la structure économique sur la résilience des entreprises. Certaines études, telles que celles de Weick et Sutcliffe (2001), considèrent la résilience comme une approche à l'échelle de l'organisation qui se focalise sur l'adaptabilité et les compétences internes. D'autres, cependant, comme Hamel et Valikangas (2003), mettent l'accent sur l'importance des relations externes, notamment la collaboration avec des partenaires stratégiques et le soutien institutionnel dans le développement d'une résilience robuste.

Similarités	Divergences
entreprises, surtout les PME, de surmonter les obstacles financiers.	

Source : Réalisé par nos soins sur la base des théories avancées

2.2.2. Lacunes dans la littérature concernant le contexte marocain ou les pays émergents

Les études sur la résilience organisationnelle et le financement des entreprises dans les pays émergents, notamment au Maroc, présentent plusieurs lacunes importantes.

- **Résilience organisationnelle dans le contexte marocain** :

Bien que la résilience organisationnelle ait été largement explorée dans des contextes développés, très peu d'études se concentrent spécifiquement sur le Maroc ou d'autres pays émergents. Selon le **Fonds Monétaire International (FMI, 2021)**, les recherches sur la résilience des entreprises dans ces contextes sont souvent limitées par un manque de données fiables et d'études de terrain. Les entreprises marocaines, en particulier les PME, opèrent dans un environnement marqué par une forte volatilité économique, un faible accès au financement, et une dépendance à certains secteurs vulnérables (agriculture, tourisme). Cependant, peu d'études se penchent sur la manière dont ces spécificités influencent la capacité des entreprises à faire face aux crises.

- **Financement des entreprises marocaines** :

Concernant le financement des entreprises, des travaux comme ceux de **Beck et al. (2006)** et **Ayyagari et al. (2007)** mettent en lumière les défis rencontrés par les PME dans l'accès au crédit. Cependant, les études concernant spécifiquement le **Maroc** sont encore rares et, souvent, non actualisées. Par exemple, la **CGEM (2020)** a souligné que les petites entreprises marocaines souffrent non seulement d'un accès limité au crédit, mais également d'un manque d'outils financiers adaptés. Or, la littérature sur ce sujet ne propose pas encore des solutions spécifiques qui répondent aux défis rencontrés par les entreprises marocaines face à un environnement bancaire conservateur. De plus, le rôle du financement non bancaire, tel que le capital-risque, le financement participatif ou l'accès à des marchés de capitaux, demeure sous-exploré dans le contexte marocain. La **Banque Mondiale (2021)** relève également que les

institutions financières marocaines n'ont pas encore pleinement intégré ces mécanismes alternatifs pour financer les PME.

- **Interaction entre la résilience organisationnelle et les défis financiers dans les pays émergents** :

L'une des lacunes majeures dans la littérature est le manque d'études qui relient de manière systématique la résilience organisationnelle aux problématiques financières dans le contexte des pays émergents. Si plusieurs études (Holling, 1973 ; Hamel et Valikangas, 2003) ont exploré la résilience dans des environnements développés, l'impact de la structure financière particulière des pays émergents reste encore insuffisamment traité. Le **FMI (2021)** indique que l'accès limité au financement est l'une des raisons qui rend les entreprises de ces pays moins résilientes, mais la littérature sur ce sujet ne traite pas suffisamment des mécanismes par lesquels les entreprises peuvent intégrer à la fois une résilience organisationnelle et un financement plus inclusif. Les approches théoriques existantes ne prennent pas toujours en compte les particularités locales des marchés financiers, les politiques monétaires ou les infrastructures économiques qui influencent directement la capacité des entreprises à être résilientes.

→ *En résumé, bien que les approches théoriques sur la résilience organisationnelle et les problématiques financières soient largement développées dans des contextes développés, il existe des lacunes notables dans leur application au Maroc et dans d'autres pays émergents. Les recherches futures devraient s'orienter davantage vers des études empiriques spécifiques à ces contextes, en tenant compte des particularités économiques, financières et institutionnelles de ces régions.*

2.2.3. Enjeux et perspectives

- **La résilience organisationnelle dans un environnement instable**

La résilience organisationnelle, conceptualisée par Holling (1973) comme la capacité d'une organisation à maintenir ses fonctions essentielles face aux perturbations, est devenue un enjeu central dans un environnement économique de plus en plus instable. Les crises économiques mondiales, les fluctuations des marchés financiers et les événements imprévus tels que la pandémie de COVID-19 ont mis en évidence l'importance pour les organisations de s'adapter rapidement tout en préservant leur viabilité.

Selon Hamel et Valikangas (2003), la résilience est un levier stratégique essentiel qui permet aux entreprises non seulement de survivre, mais aussi de prospérer en périodes d'incertitude. Cependant, cette capacité est souvent mise à mal par des contraintes structurelles et contextuelles, notamment celles liées au financement, qui limitent la flexibilité et l'adaptabilité des organisations.

- **Contraintes financières et leur impact sur la durabilité organisationnelle**

Les contraintes financières représentent l'un des principaux défis auxquels les entreprises sont confrontées pour assurer leur durabilité. L'accès limité au financement, les coûts élevés des ressources financières et les réticences des institutions bancaires à soutenir des initiatives risquées constituent des obstacles considérables, particulièrement pour les petites et moyennes entreprises (FMI, 2021). Ces contraintes affectent directement la capacité des entreprises à investir dans des stratégies résilientes et à se préparer aux crises futures. Cette situation soulève des questions cruciales : dans quelle mesure les défis financiers impactent-ils la résilience organisationnelle et quels leviers peuvent être activés pour surmonter ces obstacles ?

Conclusion

La résilience organisationnelle est un concept clé pour les entreprises dans le contexte économique mondial actuel, marqué par des crises économiques récurrentes, des fluctuations des marchés financiers et des événements imprévus comme la pandémie de COVID-19. Ce concept, développé par Holling (1973) et approfondi par Hamel et Valikangas (2003), met en évidence l'importance de la capacité des organisations à non seulement survivre, mais aussi à prospérer face à ces perturbations. Toutefois, cette résilience est souvent compromise par des contraintes financières, qui représentent un obstacle majeur pour de nombreuses entreprises, notamment les petites et moyennes entreprises (PME).

Cet article a examiné les dynamiques entre la résilience organisationnelle et les problématiques de financement, en particulier dans un contexte marocain. Il ressort de cette analyse que les défis financiers, tels que l'accès limité au financement, la réticence des institutions financières à soutenir des initiatives risquées et les spécificités économiques du Maroc, nuisent profondément à la capacité des entreprises à se préparer aux crises futures et à développer des stratégies résilientes. En effet, une organisation financièrement robuste est mieux équipée pour s'adapter aux crises, tandis qu'une pénurie de financement peut affaiblir ses capacités de résilience.

Les recherches existantes montrent également des divergences dans les approches théoriques sur la résilience et le financement, notamment en ce qui concerne les contextes spécifiques des pays émergents comme le Maroc, où les contraintes économiques et institutionnelles sont plus marquées. Les facteurs influençant la résilience organisationnelle au Maroc comprennent le contexte socio-économique, les politiques publiques et le soutien à l'innovation. Des solutions innovantes telles que le microcrédit, le crowdfunding et les partenariats public-privé peuvent jouer un rôle déterminant dans le renforcement de la résilience des entreprises face aux défis financiers. De plus, le développement des compétences organisationnelles et managériales s'avère crucial pour aider les entreprises à naviguer dans un environnement économique incertain.

En conclusion, il est évident que les entreprises marocaines, en particulier les PME, doivent adopter des approches novatrices pour surmonter les défis financiers et renforcer leur résilience organisationnelle. Un soutien institutionnel et une meilleure inclusion financière sont essentiels pour permettre aux entreprises d'investir dans leur adaptation et de prospérer malgré un

environnement économique complexe et incertain. Du point de vue théorique, cette étude contribue au débat scientifique en soulignant l'importance de l'accès au financement dans le développement de la résilience organisationnelle. Sur le plan pratique, elle incite les décideurs et les acteurs institutionnels à mettre en œuvre des politiques publiques favorisant l'accès au financement et à soutenir les PME par des solutions de financement alternatives.

Pour les recherches futures, des études empiriques seront nécessaires pour valider ces constats dans un contexte marocain spécifique. Il serait pertinent d'explorer, à travers des études de cas ou des enquêtes, la manière dont les PME marocaines gèrent concrètement leurs défis financiers et développent leur résilience face aux crises. Des recherches ultérieures pourraient également examiner l'impact des politiques publiques mises en place au Maroc pour soutenir les entreprises et évaluer l'efficacité des mécanismes de financement alternatifs dans le renforcement de la résilience organisationnelle.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES :

Articles scientifiques :

- Ayyagari, M., Beck, T., & Demirgüç-Kunt, A. (2007). "Small and medium enterprises across the globe." Small Business Economics, 29(4), 415-434.
- Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., & Levine, R. (2006). "Bank concentration, competition, and crises: First results." Journal of Banking & Finance, 30(5), 1581-1603.
- Hamann, R., Sinha, P., & Elkington, J. (2020). "Business Resilience: Recovering, Transforming, and Rebuilding for a Sustainable Future." Business Strategy and the Environment, 29(1), 1-10.
- Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). "The quest for resilience." Harvard Business Review, 81(9), 52-63.
- Herbane, B. (2010). "Small business research: Time for a crisis-based view." International Small Business Journal, 28(1), 43-64.
- Holling, C. S. (1973). "Resilience and Stability of Ecological Systems." Annual Review of Ecology and Systematics, 4, 1-23.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). "Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change." Journal of Management, 31(5), 738-757.
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). "Organizational resilience: Towards a theory and research agenda." IEEE International Conference on Systems, Man, and Cybernetics, 3418-3422.

Livres :

- Berger, A. N., & Udell, G. F. (2006). Small Business Credit Availability and Relationship Lending: The Importance of Organizational Structure. MIT Press.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). "Developing a Capacity for Organizational Resilience through Strategic Human Resource Management." Human Resource Management Review, 21(3), 243-255.

- Wehinger, G. (2014). "SMEs and the credit crunch: Current financing difficulties, policy measures and a review of literature." OECD Journal: Financial Market Trends, 2013(2), 115-148.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity. San Francisco: Jossey-Bass.

Rapports :

- Banque Mondiale. (2021). Financial Inclusion and Resilience: Opportunities and Challenges in Emerging Markets.
- Banque Al-Maghrib. (2022). Rapport Annuel sur la Situation Économique, Monétaire et Financière.
- Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement (BERD). (2021). Access to Finance and SME Growth in Emerging Markets.
- Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM). (2020). Le Financement des PME au Maroc : Contraintes et Opportunités.
- Fonds Monétaire International (FMI). (2021). Strengthening Resilience in Developing Economies: A Financial Perspective.
- Fonds Monétaire International (FMI). (2021). Morocco: Economic Developments and Challenges.
- Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). (2019). SME and Entrepreneurship Outlook 2019.
- Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). (2020). The Resilience of Businesses in the Face of Crises.