

La gouvernance d'entreprises durant la période de crise du covid-19

Pr : I. Izza,, Mr :I.ABDELLAOUI

Université sultan Moulay Soliman

FP de Khouribga, Maroc

Icam1985@gmail.com

Résumé :

La pandémie de covid 19 a impacté les structures de santé partout dans le monde, ces structures étaient incapables de supporter tout le nombre croissant des cas infectés. Ainsi cette crise a des impacts sur les entreprises qui étaient obligées soit de fermer leurs organisations soit travailler à distance, ce qui a des conséquences sur leurs états financières et sur leurs structures organisationnelles. Parmi ces entreprises il y avait ceux qui ont arrêté totalement leurs activités et ceux qui ont pu surmonter la crise avec des changements importants dans leurs organisations. Cette communication a pour objectif de mettre en lumière les principaux changements de la gouvernance des entreprises pour affronter les effets de la crise de covid-19, on va se focaliser sur la manière dont la pratique de la gouvernance a aidé les entreprises à survivre, ainsi on va étudier le rôle des mécanismes de la gouvernance en période de crise. La méthodologie adoptée pour cette recherche est la suivante : une étude théorique des différents auteurs sur la gouvernance d'entreprise en période de crise, et nous présentons les mesures en matière de gouvernance d'entreprise développées par le Maroc.

Mots clés : crise, covid-19, gouvernance, entreprise.

Abstract :

The covid 19 pandemic has impacted health care facilities around the world, these facilities were unable to handle the increasing number of infected cases. Thus, this crisis has impacts on the companies that were forced to either close their organizations or work remotely, which has consequences on their financial statements and organizational structures. Among these companies there were those that stopped their activities completely and those that were able to overcome the crisis with important changes in their organizations. This paper aims to highlight the main changes in corporate governance to cope with the effects of the crisis of covid-19, we will focus on how the practice of governance has helped companies to survive, so we will study the role of governance mechanisms in times of crisis. The methodology adopted for this research is the following: a theoretical study of the different authors on corporate governance in times of crisis, and we present the corporate governance measures developed by Morocco.

Keywords: crisis, covid-19, governance, company.

INTRODUCTION

La crise de covid 19 a impacté tous les secteurs d'activité partout dans le monde, elle avait des impacts sur les secteurs économique, social et sanitaire. Au niveau mondial le PIB a

connu une baisse importante. Tous les pays ont pris des mesures restrictives pour diminuer la propagation de la pandémie, de la fermeture des frontières au confinement total, toutes ces mesures ont mené les entreprises à fermer leurs locaux ce qui a impacté leurs activités et diminuer leurs revenus. Par conséquent, la plupart des entreprises ont licencié leurs salariés.

Le Maroc est également touché par cette pandémie suite aux mesures de confinement et de l'arrêt des activités des entreprises pendant cette période. En effet, L'économie nationale a connu une régression de 13% au deuxième trimestre de 2020, selon les données du haut-commissariat au plan. Cette crise a diminué la demande intérieure avec une forte régression de 7% de la consommation des ménages par rapport à la même période de 2019.

La pandémie a transféré les modes de travail en présentiel de plusieurs entreprises vers le travail à distance. Ainsi pour diminuer les risques et prendre de bonnes décisions pendant la période de crise, les mécanismes de gouvernance ont cherché des solutions alternatives en s'adaptant à ces circonstances difficiles. Ainsi dans cet article on traitera la problématique suivante : quels sont les principaux changements dans la pratique de la gouvernance d'entreprise dans le contexte de covid-19 ?

Le présent article est organisé de la manière suivante : premièrement on abordera la gouvernance d'entreprise ensuite la pratique de la gouvernance d'entreprise en période de crise, par suite une étude de cas du Maroc, les mécanismes de gouvernance et la crise et enfin une conclusion.

I. LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Dans la publication de Berle et Means (the modern corporation and private property) publié en 1932 on trouve les fondements du concept gouvernance d'entreprise. Ces deux auteurs, sont les premiers qui ont traité les conflits dans l'entreprise qui sont nés à cause de la séparation de la propriété et le contrôle. Ils affirment qu'il y a deux fonctions à distinguer dans l'entreprise : la propriété et le contrôle . (Ravix2011,Boumaiz 2016 . Boumaiz 2022).

Il existe deux principaux courants qui ont réparti la recherche en gouvernance d'entreprise. Berle et Means constituent le premier courant qui considère l'entreprise comme un nœud de

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

conflits, en s'intéressant aux conflits entre actionnaire et manager, principalement dans les entreprises cotées.

Le deuxième courant est apparu en 1963 et développés dans les années 90, il se focalise sur la gouvernance partenariale. « Ce courant considère que la mission de l'entreprise est la création de la valeur pour toutes les parties prenantes. Le premier courant, dit contractualiste se base sur la théorie d'agence alors que le deuxième, dit partenarial, tire ses fondements de la théorie des parties prenantes » (Boumaize 2016, Boumaize 2022)

Les entreprises accordent une importance à la bonne gouvernance qui a vu le jour en 1997, le rôle de la gouvernance est de résoudre les problèmes d'alignement d'intérêts entre les parties. La pratique de la gouvernance dans les entreprises amène à la prise des décisions conformément aux intérêts des propriétaires et de la société, et si les actions des administrateurs nuisent à la société ceux-ci doivent réagir (Hilm,Fatine,,Ajarrar et Belkbira 2020).

Les disfonctionnements de la pratique de la gouvernance d'entreprise sont à l'origine de la dynamique économique défavorable de 2008-2009. Ainsi pour préserver leur pérennité, les nations doivent disposer des entités organisées. Et pour avoir l'accès au financement externe les sociétés individuelles ont besoin d'instaurer une bonne gouvernance.

« L'instauration d'une bonne gouvernance au sein des sociétés individuelles, demeure une nécessité dans la mesure où elle permet de favoriser l'accès aux financements externes. Ce rôle intervient particulièrement, dans le cas où le processus de gouvernance éclaire et crée le caractère exécutoire des droits des investisseurs des sociétés en question. Ainsi, de strictes mesures de gouvernance d'entreprise peuvent mener à une réduction du coût du capital, et entraîner par conséquent une réduction du risque perçu ou réel lié à des prêts accordés à la société. » (Hilm,Fatine,,Ajarrar et Belkbira 2020).

L'investisseur sera en mesure d'accepter une faible rentabilité s'il veut affronter un faible risque. Cela est expliqué par le fait que s'il exige un rendement élevé, il affrontera un risque élevé. Cependant la pratique d'une bonne gouvernance permet de réaliser des performances importantes dans les entreprises. Ainsi, afin d'atteindre un niveau de conformité par rapport aux normes et règles en vigueur il est nécessaire de spécifier les responsabilités pour les membres du conseil d'administration et déterminer les mécanismes internes et externes. Ainsi afin d'assurer une pratique efficace de la gouvernance tout en respectant les principes de réglementation et chartes internes, les sociétés doivent mettre en place des mécanismes efficaces (Hilm,Fatine,,Ajarrar et Belkbira 2020).

Les anomalies de la pratique de la gouvernance sont l'origine des scandales financiers à l'échelle mondiale, tel que la faillite de Lehman Brothers et Enron qui rend la gouvernance d'entreprise nécessaire dans les organisations.

L'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) et la Banque Mondiale ont fait des efforts pour renforcer la pratique de la gouvernance en fournissant des mesures réglementaires et législatives (Hilm, Fatine,,Ajarrar et Belkbira 2020).

II. LA PRATIQUE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LE CONTEXTE DE COVID-19

L'atténuation de l'effet négatif des crises sur la performance des actions de l'entreprise et l'augmentation de sa valeur est atteinte grâce à l'amélioration des mécanismes de gouvernance par les actionnaires étrangers (Aggarwal et al., 2011, Baek et al., 2004, Yu-Lin Hsu, Li-Kai et Liao 2022). De même l'atténuation de l'effet du covid-19 sur le marché boursier devrait être atteinte à l'aide d'une bonne gouvernance avec un meilleur processus de prise de décision. (Cutting et Kouzmin, 2000, Elsayed, 2007, Huang et al., 2011, Uddin et al., 2021, Yu-Lin et Li-Kai et Liao 2022).

Les membres du conseil d'administration devraient être plus responsables pour le maintien d'une bonne gouvernance durant la crise sanitaire et économique. Ils doivent évaluer et surveiller le processus de prise de décision par la direction en exerçant le rôle du conseil (Hilm,Fatine,,Ajarrar et Belkbira 2020).

De même, la performance des actions dans la crise de covid - 19 est affectée par la taille du conseil d'administration. Cependant le coût du capital et les risques sont réduits grâce à son indépendance avec une diminution des coûts d'agence et une meilleure surveillance pendant la période de crise (Erkens et al., 2012, Huang et al., 2011, Yu-Lin et Li-Kai et Liao 2022).

Les administrateurs ne peuvent pas divulguer des informations privées par ce qu'ils seraient poursuivis judiciairement à cause de ces informations (Zattouni et pugliese 2021).

En ce qui concerne la rémunération des dirigeants, le conseil d'administration via ses comités de rémunération est responsable de l'alignement de la rémunération des dirigeants et la création de valeur pour les actionnaires en période de crise et peut utiliser les incitations à court et long terme. (Zattouni et pugliese 2021).

III. ETUDE DE CAS DU MAROC

A. Impact sur l'activité des entreprises

« Plus de 16% des entreprises sont en arrêt définitif ou temporaire à fin 2020. Au terme du deuxième semestre 2020, les résultats de l'enquête révèlent que 83.7% des entreprises ont déclaré avoir maintenu leurs activités, alors que 8.1% des entreprises sont toujours en arrêt temporaire, 6.0% ont dû arrêter temporairement leurs activités après une reprise et 2.2% ont déclaré avoir cessé leurs activités de manière définitive. » (Haut-commissariat au Plan, 2021)

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

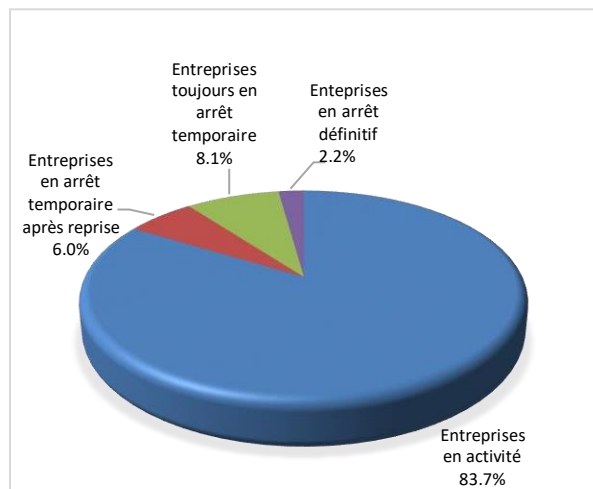
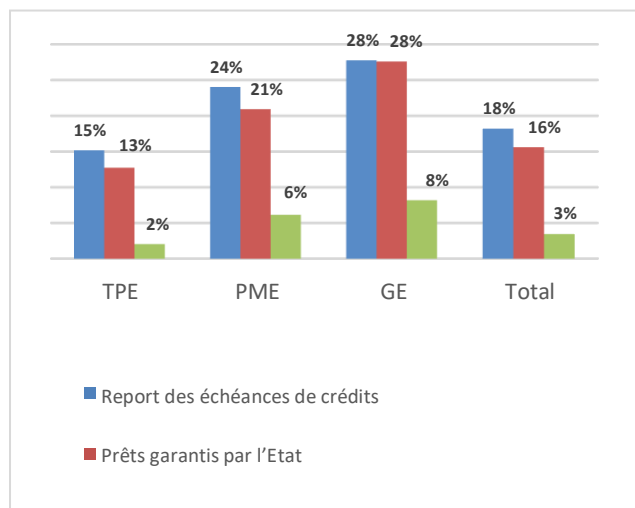


Fig.1 statut d'activité des entreprises au 2^{ème} semestre 2020. »(Haut-commissariat au Plan,2021)

B. Mesures de financement

16% des entreprises ont bénéficié des prêts garantis par l'Etat. 25,8 % des entreprises opérant dans l'industrie chimique et 24,8% des mines de ont bénéficié de ces prêts, (Haut-commissariat au Plan,2021).

Fig.2 Proportion des entreprises ayant bénéficié des mesures de



financement, par catégorie. (Haut-commissariat au Plan,2021)

C. Mesures sur la gouvernance des entreprises au Maroc

Au Maroc, le gouvernement a mis en place un projet de loi visant à favoriser la flexibilité des activités des organes de gouvernance au sein des sociétés anonymes, tout en respectant les mesures étatiques de lutte contre la Covid-19.

Au cours de la période de l'Etat d'urgence sanitaire, le gouvernement marocain a élaboré le projet de loi n°27.20. Visant à la mise en place des dispositions relatives aux modalités de tenue des assemblées générales des sociétés anonymes. Ainsi que la gestion des activités de leurs éléments de gouvernance. L'objectif de ce projet de loi est d'instaurer des procédures qui limitent les réunions dans les entreprises tout en respectant les mesures restrictives de confinement. Ces mesures coïncident avec la période de clôture des comptes annuelles des entreprises, qui nécessite la présence de leurs organes. (Agence Marocaine de Presse, 18 avril 2020).

IV. LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA CRISE

A. Le comité de gestion des risques :

« Les comités de gestion des risques sont des dispositifs identifiés comme l'un des mécanismes de gouvernance importants pour gérer les risques pendant les crises (McNulty, Florackis, & Ormrod, 2013). Cependant, les comités sont plus susceptibles de bénéficier aux entreprises s'ils sont plus indépendants, ce qui est crucial surtout en période de crise (Yeh, Chung, & Liu, 2011). Par exemple, Essen, Engelen, et Carney (2013) trouvent une influence positive de l'indépendance du comité de nomination sur la performance en situation de crise. Yeh et al. (2011) suggèrent que la présence d'administrateurs indépendants dans les comités de risque permet de mieux faire face aux crises financières car ils sont plus indépendants et peuvent accéder à des informations plus larges qui sont essentielles en période de ralentissement. »(Jebran et hen ,2020).

B. Diversité des conseils d'administration :

La diversité des conseil d'administration influence les résultats du conseil négativement et positivement (Miliken et Martin, 1996 , Jebran et hen ,2020). Cependant la diversité des conseils d'administration en période de crise est importante selon des études réalisées. Cette diversité peut réduire les effets négatifs des crises financières, cela grâce à la diversification des conseils d'administration qui représente un groupe varié des parties prenantes. (Rost et Oster loh, 2010 , Jebran et hen ,2020).

La participation des parties prenantes, la diversité des employés, un président du conseil d'administration sont des mécanismes auxquels le système d'une organisation doit être ouvert ce qui la permet de recevoir différents point de vue qui l'aidera à résoudre de véritables problèmes stratégiques liés aux crises (Corpenter, 2002 ;Ferrier , 2001 ; Hanbrick, cho et chen,1996 ; Jebran et hen ,2020).

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

C. Les administrateurs indépendants

Les administrateurs indépendants peuvent jouer un rôle important dans l'enrichissement de l'efficacité de prise de décision en période de crise et particulièrement en crise de covid-19. (Jebran et hen ,2020).

En disposant des administrateurs indépendants au sein des comités de risque les établissements financiers des pays du G8 ont réalisé des résultats positifs durant la crise financière de 2007.(Yeh et al 2011 ; Jebran et hen ,2020).

8 Abdellah TAJER, Oumaima ARABAN, Fatima ezzahra BELFATMI, Sidi Mohamed RIGAR, Gouvernance et résilience des PME à l'ère de la crise sanitaire du COVID-19.

9 Yu-Lin Hsu a , Li-Kai (Connie) Liao b, Corporate governance and stock performance: The case of COVID-19 crisis.

10 Thanh Tiep Le · Abhishek Behl, Role of corporate governance in quick response to Covid-19 to improve SMEs' performance: evidence from an emerging market

CONCLUSION

Selon (.Hilm, Fatine, .Ajarrar, Belkbira 2020), l'instauration d'une bonne gouvernance au sein des sociétés individuelles, demeure une nécessité dans la mesure où, elle permet de favoriser l'accès aux financements externes.

Les résultats de notre recherche indiquent que la pratique de la bonne gouvernance est nécessaire pour les entreprises car elle permet d'attirer les investisseurs externes, ainsi que pour avoir l'accès aux financements externes. Pendant la crise du covid-19, le conseil d'administration des entreprises doit surveiller le processus de prise de décision. Il doit veiller à l'alignement de la rémunération des dirigeants et la création de valeurs pour les actionnaires.

En ce qui concerne les mécanismes de gouvernance, le conseil d'administration doit être diversifié afin d'être solide en période de crise, ce qui permet l'entreprise à résoudre les différents problèmes.

BIBLIOGRAPHIE

1 y.HILM, F.FATINE, N .AJARRAR , F. BELKBIRA La pratique de la gouvernance d'entreprise dans la période de crise du Covid-19

2 AMINA BOUMAIZE, LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE A L'EPREUVE DE LA CRISE SANITAIRE : CAS DU SECTEUR AUTOMOBILE,

3 N.Benaissa, Analyse du rôle de la demande des ménages dans la relance économique PostCovid-19 au Maroc (p 238), <https://www.researchgate.net/>

4 F.Ashiru a , E.Adegbite b,g , F.Nakpodia c,h , N.Koporcic d, Relational governance mechanisms as enablers of dynamic capabilities in Nigerian SMEs during the COVID-19 crisis,

5 A.Zattonia and A.Pugliese, Corporate Governance Research in the Wake of a Systemic Crisis: Lessons and Opportunities from the COVID-19 Pandemic,

6 K.Jebran ,S.Chen, Can we learn lessons from the past? COVID-19 crisis and corporate governance responses,

7 Yu-Lin Hsu a , Ya-Chih Yang, Corporate governance and financial reporting quality during the COVID-19 pandemic,