

La crise et la fixation des prix : Proposition d'un modèle conceptuel de fixation des prix en période de crise

The crisis and pricing: A proposed conceptual model of pricing in times of crisis

CHOUFARI Salma

Doctorante

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Agdal

Université Mohamed V - Rabat

Laboratoire d'Etudes et de Recherche en Sciences de Gestion

Maroc

Salmachouf@gmail.com

Pr. SBITI Morad

Professeur d'enseignement supérieur

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Agdal

Université Mohamed V - Rabat

Laboratoire d'Etudes et de Recherche en Sciences de Gestion

Maroc

Date de soumission : 25/01/2023

Date d'acceptation : 27/03/2023

Pour citer cet article :

CHOUFARI S. & SBITI M. (2023) « La crise et la fixation des prix : Proposition d'un modèle conceptuel de fixation des prix en période de crise », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 2 » pp : 127 - 141

Résumé

En période de crise, les entreprises sont confrontées à plusieurs défis qui peuvent affecter de manière significative leur stratégie de tarification. Cet article présente un modèle conceptuel permettant de déterminer une stratégie de prix durant une crise. Le modèle décrit les facteurs clés qui influencent les décisions de prix pendant une crise et identifie deux stratégies de prix principales : la réduction et l'augmentation des prix. Le choix d'une stratégie de prix optimale est conditionné par différents facteurs, y compris les produits de substitution, le positionnement de la marque, le niveau de concurrence et l'attachement des clients à la marque. Le modèle proposé peut servir de base pour des recherches futures et a des implications pratiques pour les entreprises amenées à prendre des décisions en matière de prix pendant une crise. En suivant les facteurs décrits dans notre modèle conceptuel, les entreprises peuvent prendre des décisions efficaces pendant une crise qui les maintiennent compétitives.

Mots clés :

Crise ; Prix ; Stratégie ; Augmentation des prix ; Réduction des prix.

Abstract

During times of crisis, companies are confronted with many challenges that may have a significant impact on their pricing strategy. This article presents a conceptual model for determining a pricing strategy in a crisis. It describes the different elements that affect pricing decisions in a crisis and defines two principal pricing strategies: reducing and increasing prices. The choice of an appropriate pricing strategy is conditioned by a number of factors, in particular substitute products, brand positioning, competition level, and customers' brand loyalty. The suggested model can be used as a basis for future research and has useful implications for firms that have to make pricing decisions during a crisis. By following the factors described in our conceptual model, firms can make effective decisions during a crisis that keep them competitive.

Keywords:

Crisis; Price; Strategy; Price increase; Price reduction.

Introduction

Aujourd'hui, dans un contexte économique mondialisé et très interconnecté, les entreprises sont exposées à de nombreux défis pouvant bouleverser leurs activités et mettre en péril leur survie. Ces défis revêtent de nombreuses formes, notamment les désastres naturels, l'instabilité politique, les ralentissements économiques et les pandémies, etc. Quand de tels événements surviennent, ils mènent souvent à une situation de crise, marquée par l'incertitude, la complexité et le risque.

En période de crise, les entreprises se trouvent souvent confrontées à un défi difficile : celui de fixer les prix de leurs produits ou services. La décision de fixer une stratégie de prix pendant une crise est parfois complexe et multiforme, et les entreprises sont tenues de trouver un équilibre entre le besoin de rester compétitif et celui de maintenir la rentabilité.

De plus, les impacts d'une crise sur le comportement des consommateurs, sur la chaîne d'approvisionnement et sur d'autres éléments peuvent compliquer le processus de décision en matière de prix.

L'une des principales questions qui se posent aux entreprises est de savoir s'il faut diminuer ou augmenter leurs prix pendant une crise. Donc, si le fait de réduire les prix peut contribuer à maintenir la part de marché et à attirer les consommateurs sensibles aux prix, augmenter les prix peut aussi améliorer les marges bénéficiaires et indiquer la qualité aux consommateurs.

Bien que cette question soit importante, les recherches sur les facteurs qui déterminent la stratégie de prix optimale en cas de crise sont insuffisantes. Pour cela, et afin de répondre à notre problématique initiale : Comment fixer une stratégie de prix en période de crise ? Nous proposons dans cet article un modèle conceptuel permettant de déterminer une stratégie de prix pendant une crise.

Par le biais d'une analyse complète de la littérature sur la fixation des prix, la gestion de crise et le comportement des consommateurs, y compris des articles académiques, des livres et des rapports de l'industrie, ce modèle a pour but de proposer un cadre de référence aux entreprises pour qu'elles puissent prendre des décisions éclairées en matière de prix en période de crise.

Le présent travail sera organisé en trois grands axes, le premier va traiter le concept de crise ses définitions, caractéristiques et ses types, le deuxième abordera la fixation d'une stratégie de prix en période de crise et enfin dans le troisième nous présenterons le modèle conceptuel de la fixation d'une stratégie de prix en période de crise.

1. Revue de littérature : Le concept de la crise

1.1 Définitions de la crise

Au cours de l'Histoire, le mot crise s'est vu attribuer bon nombre de significations. A l'instar de certains auteurs, Hermann (1963) proposait une des premières définitions de la crise organisationnelle ; il mettait en évidence trois caractéristiques de la crise : la menace - le temps de réponse court - l'effet de surprise. Otto Lerbinger (2011) définit la crise comme « un événement inattendu mettant en péril la réputation, le fonctionnement et la stabilité d'une organisation ». Pour U.Rosenthal (2003) la crise est une dangereuse menace qui impacte négativement les normes, valeurs et structures de base fondamentales d'un système social, en le mettant dans une situation de haute incertitude ce qui requiert une prise de décision critique et cruciale. En 2002, Patrick Lagadec a proposé la définition suivante : « La crise est un moment marqué par une forte incertitude relative à l'évaluation et aux réponses à fournir, elle constitue une phase durant laquelle il est difficile de contrôler les événements et leurs répercussions. ». Pour Coombs (2006) : « La crise est un événement inattendu qui affecte sérieusement la performance de l'entreprise et menace les attentes des parties prenantes ».

En considération de ces définitions proposées par les auteurs mentionnés au-dessus, on peut dire que la crise est complexe et parfois vague en raison de la variété des contenus qu'elle recouvre. Dans notre cas, et parmi toutes ces définitions, on a rassemblé les éléments importants dans une nouvelle définition de la crise : La crise est un processus, à travers un élément déclencheur, provoque une menace et un risque pour l'entreprise, et qui crée, en premier lieu un environnement d'incertitude qui nécessite une bonne maîtrise de l'information et du temps, et en deuxième lieu, une opportunité pour améliorer la performance de l'entreprises.

1.2 Caractéristiques de la crise

Plusieurs caractéristiques sont liées à la crise, elles reprennent généralement les éléments suivants : La soudaineté (la crise est limitée dans le temps et présente un caractère aigu, comme exprimait Bocard Patrick : « un événement non contrôlé ou inattendu ») ; Le changement (la crise transforme l'entreprise brutalement, et entraîne son passage entre deux états (l'avant et l'après crise)) ; L'incertitude (la crise est un processus incertain) ; L'impact (la crise a un fort impact qui peut même mettre en péril l'existence d'une entreprise) ; La médiatisation négative (la crise au sein d'une entreprise est souvent le centre de l'attention médiatique, ce qui peut entraîner de lourdes conséquences) ; La perception (selon Coombs, la

crise est « la perception d'une situation inattendue qui met en péril les attentes des parties prenantes en terme de sécurité, santé, environnement, etc. » ; L'opportunité potentielle (C'est vrai que la crise cause de vrais dégâts au sein d'une organisation, mais peut aussi être un accélérateur de changement et peut présenter plusieurs facteurs positifs. Il est toujours bon de rappeler : en Chinois, le mot « crise » présente deux idéogrammes : Le danger et l'opportunité) (Libaert et al., 2018).

1.3 Les types de crise

On distingue entre événements intentionnels et événements accidentels :

La crise est « intentionnelle » quand des acteurs (personnes, groupes de personnes, organisations) cherchent à provoquer une situation de crise pour en profiter et tirer d'avantage. Par exemple, les conflits internationaux, le terrorisme, les grèves, le boycott, le piratage et les actions de fraude, font tous parti de l'événement intentionnel.

La crise est « accidentelle » quand personne ne la vraiment voulue ou souhaitée, cela ne permettra pas d'évaluer les responsabilités juridiques, techniques, commerciales ou morales. On cite comme exemple, les incendies, les pannes, les pollutions, les problèmes climatiques, les grandes épidémies.

Cette distinction entre ces deux types de crise permet d'influencer le comportement des acteurs du marché lors d'une crise.

Lorsque la crise est « intentionnelle » la partie qui se sent « victime » peut identifier « l'agresseur ». Ensuite, il sera possible de mettre en place des différentes stratégies relationnelles pour faire face à cet événement.

Par contre, quand la crise est « accidentelle », les victimes doivent chercher les causes qui ne sont pas bien identifiées et claires surtout au début de la crise. Cela peut engendrer une situation d'incertitude, et donc peut aggraver le sentiment de risque, danger, et d'insécurité (Libaert et al., 2018).

2. La politique du prix en période de crise

2.1 L'impact de la crise sur la politique de prix

Monroe et Cox (2019) définissent la stratégie de fixation des prix comme "l'ensemble des activités et des décisions qu'une entreprise entreprend pour déterminer et communiquer la valeur de ses offres à ses clients cibles et pour capturer cette valeur sous la forme de revenus".

Jain et Kaur (2019) la définissent comme "un plan ou une approche bien définie pour déterminer le prix optimal d'un produit ou d'un service en fonction de divers facteurs tels que la demande du marché, la concurrence, le coût et la perception de la valeur par les clients."

Chaque produit a naturellement un prix, mais les entreprises ne peuvent pas facilement fixer le prix auquel elles désirent vendre leur produit (Lambin & Moerloose, 2008). Les entreprises comptent sur le prix comme outil financier pour stimuler la demande, il influence également la rentabilité à long terme.

Grâce à son impact simultané sur le volume et la valeur des ventes, la fixation des prix constitue un élément important de la performance et de la rentabilité de toute entreprise (De Toni et al., 2017).

En fait, il y a de fortes raisons de penser que la façon dont les prix sont fixés n'influence pas seulement la demande, mais aussi la façon dont les acheteurs utilisent le produit ou le service, ce qui peut avoir un impact durable sur les relations avec les clients (Piercy et al., 2010).

En temps de crise, le prix des biens et des services revêt une importance particulière. Souvent, les modifications de prix sont les seules décisions prises par le service des ventes pour réagir à la crise. Cela tient à la simple flexibilité des prix et à l'impact immédiat qu'ils peuvent avoir. Toutefois, cette réaction peut également s'accompagner de la grande difficulté de revenir sur des décisions de prix déjà prises (Schellinger & Tokarski, 2016).

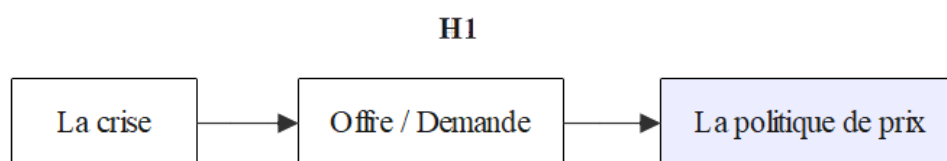
Il faut savoir que le développement d'une entreprise est un processus soumis à des turbulences, et notamment à des crises de toutes sortes (Yammad & Lalaoui, 2021). Donc, pour les dirigeants, fixer le prix d'un produit est l'une des décisions les plus difficiles à prendre. S'ils fixent un prix trop élevé, ils perdront des parts de marché face à la concurrence ; s'ils fixent un prix trop bas, ils risqueront de laisser de l'argent sur la table du client et de dévaloriser le produit en le positionnant en dessous de produits comparables sur le marché.

La décision d'augmenter ou de diminuer ses prix sans mesurer l'élasticité de la demande par rapport au prix est très risquée pour une entreprise. Sur le plan marketing, l'élasticité est importante en tant qu'indicateur de l'avantage concurrentiel ou de la puissance monopolistique d'une entreprise. (Cupman, 2009).

H1 : En période de crise, les entreprises seraient plus susceptibles d'ajuster leur politique de prix pour répondre aux variations de l'offre et de la demande.

La figure ci-dessous montre le lien existant entre l'impact de la crise sur l'offre et la demande, et la fixation de prix :

Figure N°1 : Lien crise - politique prix



Source : Auteurs

Donc, avant de choisir une stratégie de prix lors d'une crise, il est important de tenir compte des points suivants :

Si le marché est en concurrence parfaite ou imparfaite : Dans le cas de monopole, d'oligopole, de monopsonne ou d'oligopsonne, même si l'entreprise modifie le prix d'un produit, cela n'impactera pas la demande, en effet, les gens auront toujours besoin de ces produits, quel que soit leurs prix.

L'importance du produit pour le client : La demande est inélastique pour les produits pour lesquels le client estime que ni l'entreprise ni la marque ne disposent de substituts proches, ainsi que pour les produits dont le besoin est urgent, ces deux éléments indiquant l'importance accordée au produit. Selon une étude approfondie, les dirigeants considèrent que la fixation des prix des produits est basée sur le point de vue du client et le degré de nécessité du produit pour le client (Lefebvre, 2020).

Les études empiriques ont abouti à des conclusions différentes, parfois contradictoires, sur le sujet de la politique de prix. Bien que chaque entreprise réagisse de manière différente à un environnement économique difficile, les solutions ou stratégies suivantes sont souvent envisagées pour la fixation des prix en période de crise afin d'augmenter la demande : les suivantes : conserver l'ancien prix tout en améliorant la qualité du produit ; réduire le prix tout en conservant la même qualité ; réduire à la fois le prix et la qualité ; augmenter les prix et la qualité.

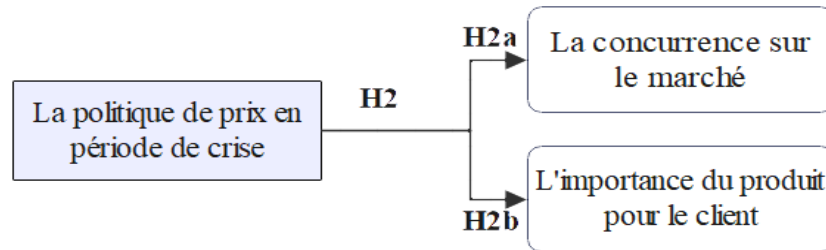
H2 : La décision de fixer une stratégie de prix pendant une crise dépendrait de plusieurs facteurs.

H2a : En période de crise, la fixation d'une politique de prix dépendrait de la concurrence sur le marché.

H2b : En période de crise, la fixation d'une politique de prix dépendrait de l'importance du produit pour le client.

Donc, en ce qui concerne les facteurs qui influencent le choix de la politique des prix en temps de crise, la figure suivante est présentée :

Figure 2 : Les facteurs influençant la politique de prix



Source : Auteurs

2.2 La réduction des prix en période de crise

Lors de la crise, plusieurs entreprises optent pour une baisse substantielle des prix de leurs produits ou services afin de compenser la chute de la demande et stimuler les ventes et pour maintenir leur compétitivité face à leurs concurrents qui réduisent eux aussi leurs prix (Martin et al., 2020).

Cependant, il est important de réduire les prix tout en maintenant une marge équilibrée, car la rentabilité à moyen et long terme est impossible si les prix sont réduits sans tenir compte de la marge bénéficiaire, et cela entraînera une perte de profit.

Généralement, toute réduction de prix en temps de crise doit donc être adoptée uniquement en parallèle avec une réduction du service offert. Si l'entreprise réduit ses prix tout en maintenant la même qualité, il lui sera difficile de revenir aux prix initiaux dans le futur et elle devra faire face à des questions et des critiques sur l'honnêteté de sa politique de prix.

La réduction des prix est plus une technique qu'une stratégie, car elle constitue souvent une stratégie à très court terme et une mesure réactionnelle qui est suivie le plus rapidement possible d'une augmentation des prix (Vafin, 2018).

En diminuant les prix, les entreprises présument que leurs segments sont des clients qui achètent en fonction du prix, ce qui est une hypothèse risquée. En fait, les clients n'achètent pas seulement en fonction du prix, ils le font aussi en fonction de l'utilité perçue, la qualité, le service, la variété, la disponibilité, le soutien, la confiance, etc (Vafin, 2018). Donc, les clients souhaitent que les prix soient à la fois raisonnables et compatibles avec ceux pratiqués par d'autres vendeurs concurrents.

Cependant, si une entreprise ne détient pas le leadership sur son marché, elle peut baisser ses prix pour augmenter sa part de marché, mais cette baisse doit être notable ou significative pour les clients, et elle doit être réalisée sans hâte et avec précision (De la Vieja, 2022).

Les entreprises qui souhaitent atténuer les risques de tels effets peuvent recourir à d'autres types de promotion que le prix, comme par exemple en offrant des cadeaux et des services (Hoekstra & Leeftang, 2020). De même, les rabais sont souvent efficaces pour stimuler les ventes, mais ils constituent plus une tactique qu'une stratégie, vu qu'ils sont lancés pour faire face à une menace ou à un problème à court terme (Cupman, 2009).

Mais il faut être prudent, car les promotions fréquentes des prix habituent les acheteurs fidèles de la marque à s'attendre à des prix plus bas et à n'acheter qu'en cas de réduction.

H3 : En période de crise, l'entreprise pourrait réduire les prix ou proposer des promotions.

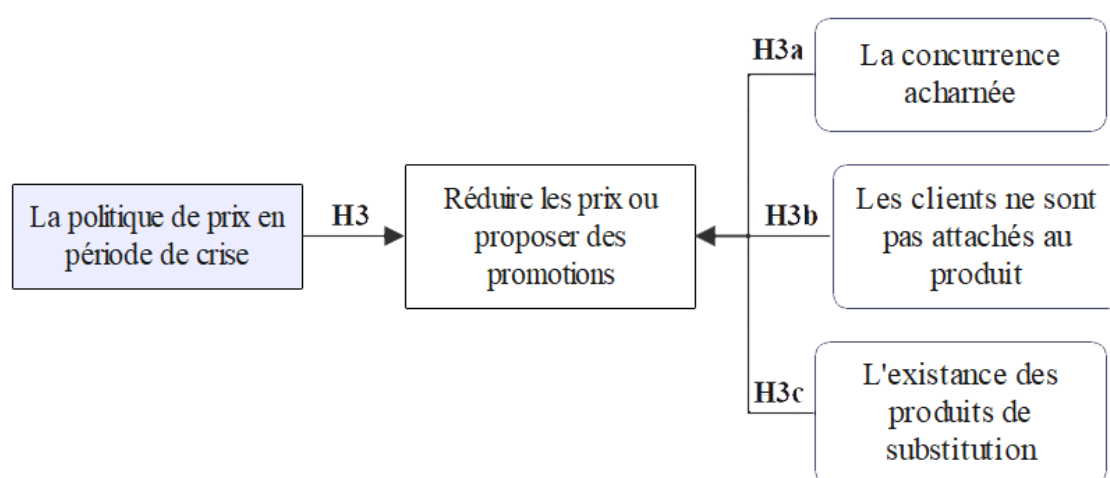
H3a : En période de crise, l'entreprise pourrait réduire les prix ou proposer des promotions si la concurrence est acharnée.

H3b : En période de crise, l'entreprise pourrait réduire les prix ou proposer des promotions les clients ne sont pas attachés à la marque,

H3c : En période de crise, l'entreprise pourrait réduire les prix ou proposer des promotions si les produits de substitution sont existants.

La figure ci-dessous présente les facteurs qui amènent l'entreprise à réduire ses prix en période de crise :

Figure 3 : Réduire les prix en période de crise



Source: Auteurs

2.3 L'augmentation ou le maintien des prix

Augmenter les prix permet aux entreprises de renforcer leur trésorerie, mais il faut être vigilant et veiller à ce qu'aucune stratégie de prix disciplinée et à long terme ne soit mise en place, car sans cela, les revenus peuvent se tarir très rapidement, avec parfois des conséquences graves (Riggi et al., 2021). Par exemple, le PDG de Mazda a une fois augmenté ses prix de 5 %, causant une chute de la demande de 20 %. Là encore, les managers sont tenus de comprendre la sensibilité au prix de leur marché et de connaître l'ampleur des changements de prix qu'ils peuvent opérer pour augmenter le chiffre d'affaires et maximiser les profits, sans pour autant en subir les effets négatifs.

Comme indiqué précédemment, l'inertie importante de quelques marchés permet d'augmenter les prix, puisque peu de clients sont susceptibles de changer de fournisseur à la suite d'une hausse des prix.

Beaucoup d'entreprises offrent des services supplémentaires non reconnus ou appréciés par les clients, ou même que les clients ne paient pas. Citons par exemple la livraison, la facturation au client des réparations non garanties des matériels achetés, le traitement des commandes de dernière minute et les pénalités de retard, tous ces services pourraient être (davantage) payés par les clients. De plus, il est également possible de créer des revenus supplémentaires en facturant un supplément pour les commandes spéciales, en ajoutant des frais de réapprovisionnement aux commandes plus importantes et en augmentant la marge sur les petites commandes (Cupman, 2009).

H4 : En période de crise, l'entreprise pourrait ne pas réduire les prix.

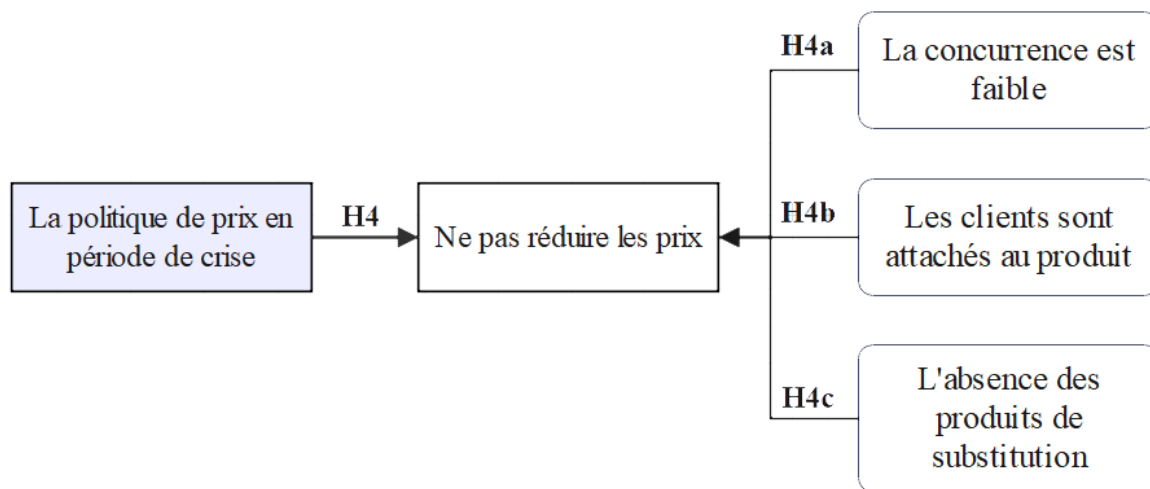
H4a : En période de crise, l'entreprise pourrait ne pas réduire les prix si la marque de l'entreprise est bien positionnée sur le marché

H4b : En période de crise, l'entreprise pourrait ne pas réduire les prix si le client a un besoin élevé et il est attaché à la marque,

H4c : En période de crise, l'entreprise pourrait ne pas réduire les prix si les produits de substitution ne sont pas valables.

Ces hypothèses sont démontrées dans la figure suivante :

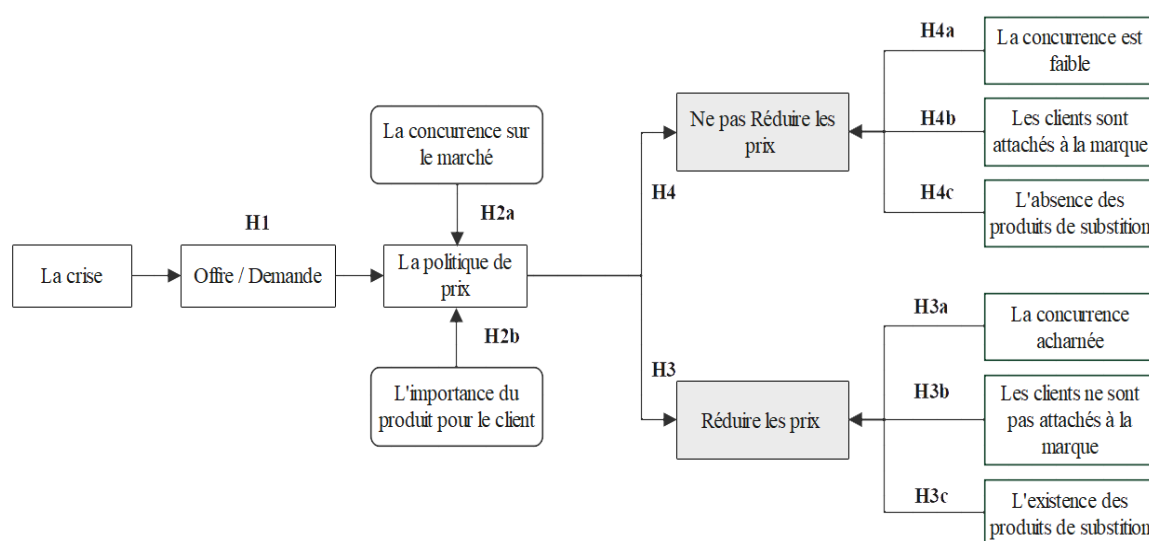
Figure 4 : Ne pas réduire les prix en période de crise



Source: Auteurs

3. La conceptualisation du modèle conceptuel de la politique de prix en période de crise

Sur la base de ce qui précède, le modèle conceptuel de notre recherche est démontré ci-dessous, où nous montrons que la crise a un impact sur l'offre et la demande, qui se répercute directement sur la politique de prix. En période de crise, deux points essentiels à prendre en considération : L'entreprise ne doit pas réduire les prix si la marque de l'entreprise est bien positionnée sur le marché, le client a un besoin élevé et il est attaché à la marque, et pour lui le prix n'est pas seul significatif, ainsi que les produits de substitution ne sont pas valables, ce qui signifie que la demande est inélastique. L'entreprise doit réduire les prix si la concurrence est acharnée, si les clients ne sont pas si attachés à la marque, et si les produits de substitution sont nombreux, cela signifie que la demande est élastique, et donc, la réduction est avantageuse.

Figure 5 : La fixation du prix en période de crise**Source : Auteurs****Conclusion**

En conclusion, dans cet article nous avons présenté un modèle conceptuel pour la fixation d'une stratégie de prix pendant une crise qui prend en compte les complexités et les incertitudes de ce processus. Le modèle proposé est basé sur une analyse de la littérature sur le concept de la crise, la politique des prix et le comportement des consommateurs. Le modèle décrit les principaux facteurs à prendre en compte lors des décisions de fixation des prix pendant une crise, notamment la gravité et la durée de la crise, le niveau de concurrence, le type de produit ou de service et la volonté de payer du marché cible.

L'une des contributions les plus significatives de cet article est l'identification de deux stratégies de prix principales qui peuvent être adoptées pendant une crise : soit la réduction des prix ou l'augmentation des prix. Notre analyse suggère que la stratégie de prix optimale dépend de divers facteurs, notamment le positionnement de la marque, l'attachement du client à la marque, les produits de substitution et le niveau de concurrence. Le modèle proposé indique que les entreprises ne devraient pas réduire les prix si la marque est bien positionnée sur le marché, si le client a un besoin élevé et est attaché à la marque, et si pour eux, le prix seul n'est pas significatif. D'autre part, le modèle suggère que les entreprises doivent réduire

les prix si la concurrence est féroce, si les clients ne sont pas aussi attachés à la marque et si les produits de substitution sont nombreux.

Ces résultats ont des implications pratiques pour les entreprises qui sont amenées à prendre des décisions en matière de prix pendant une crise. Si elles adoptent une approche analytique qui tient compte des différents facteurs décrits dans ce modèle, elles seront en mesure d'optimiser leurs stratégies de prix et de développer leur position concurrentielle en période de crise. En outre, le modèle proposé peut être utilisé comme point de départ pour de futures recherches dans ce domaine, et pourra être amélioré et personnalisé pour s'adapter à des contextes et des industries spécifiques.

Bibliographie

- Axel Lefebvre. (2020). La Stratégie De Prix: 9 Manières De Fixer Ses Prix. Le blog du dirigeant. <https://www.leblogdudirigeant.com/strategie-prix/>
- Coombs, W. T. (2006). The protective powers of crisis response strategies: Managing reputational assets during a crisis. *Journal of promotion management*, 12(3-4), 241-260.
- Cupman, J. (2009). Effective marketing strategies for a recession. *B2B International*, 5.
- Angela de la Vieja. (2022). Qu'est-ce que le leadership des prix ? Minderest. <https://www.minderest.com/fr/blog/leadership-des-prix>
- De Toni, D., Milan, G. S., Saciloto, E. B., & Larentis, F. (2017). Pricing strategies and levels and their impact on corporate profitability. *Revista de Administração (São Paulo)*, 52, 120-133.
- Hermann, C. F. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative science quarterly*, 61-82.
- Hoekstra, J. C., & Leeftang, P. S. (2020). Marketing in the era of COVID-19. *Italian Journal of Marketing*, 2020(4), 249-260.
- Lagadec, P., & Guilhou, X. (2002). Les conditions de survenue des crises graves. Conditions et mécanismes de production des défaillances, accidents et crises, 157-210.
- Lambin, J., & Chumpitaz, R. et DE MOERLOOSE, C. (2005). Marketing stratégique et opérationnel: Du marketing à l'orientation marché.
- Lerbinger, O. (2011). *The Crisis Manager: Facing Disasters, Conflicts, and Failures* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203222133>
- Libaert, T., Motulsky, B., Baygert, N., Vanderbiest, N., & Vicherat, M. (2018). *Communication de crise*. Pearson.
- Martin, P., Pisani-Ferry, J. & Ragot, X. (2020). Une stratégie économique face à la crise. *Notes du conseil d'analyse économique*, 57, 1-12. <https://doi.org/10.3917/ncae.057.0001>
- Monroe, K. B. & Cox, J. L. (2019). *Pricing: Making Profitable Decisions*. McGraw-Hill Education.
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., & Lane, N. (2010). Thinking strategically about pricing decisions. *Journal of Business Strategy*, 31(5), 38–48. doi:10.1108/02756661011076309
- Riggi, M., Bottone, M., Conflitti, C., & Tagliabracchi, A. (2021). Firms' inflation expectations and pricing strategies during Covid-19. *Bank of Italy Occasional Paper*, (619).

- Rosenthal, U. (2003). September 11: Public administration and the study of crises and crisis management. *Administration & Society*, 35(2), 129-143.
- Schellinger, J., & Tokarski, K. O. (2016). Marketing in Crises—Its Nature and Perspectives for Managers. In *MBA: Theory and Application of Business and Management Principles* (pp. 3-36). Cham: Springer International Publishing.
- Vafin, A. (2018). Should Firms Lower Product Price in Recession? A Review on Pricing Challenges for Firms in Economic Downturn. *ResearchBerg Review of Science and Technology*, 2(3), 1-24.
- Yammad, Y., & Lalaoui, S. (2021). La Covid-19: quel impact sur le développement économique du Maroc?. *Revue Internationale du chercheur*, 2(2).