

La résilience des PME marocaines à l'ère de la pandémie : Défis et perspectives

The Moroccan SMEs resilience in the era of the coronavirus pandemic: Challenges and perspectives.

Pr Abdelaziz MESSAOUDI

Enseignant chercheur

La faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales d'Agadir.

Université Ibn Zohr.

Laboratoire des Etudes et Recherches en Economie et Gestion (LEREG), Maroc

Khadija LMOUSSAOUI

Doctorante

La faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales d'Agadir.

Université Ibn Zohr.

Laboratoire des Etudes et Recherches en Economie et Gestion (LEREG), Maroc.

Khadija.lmoussaoui@edu.uiz.ac.ma

Date de soumission : 28/03/2021

Date d'acceptation : 03/05/2021

Pour citer cet article :

MESSAOUDI A. & LMOUSSAOUI Kh. (2021) « La résilience des PME marocaines à l'ère de la pandémie : Défis et perspectives », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 2 » pp : 883 - 907.

Résumé

La résilience est la capacité des organisations à éviter, absorber, réagir et se remettre des situations qui pourraient menacer leur existence telles que la féroce concurrence mondiale, le progrès technologique, les exigences des clients, les catastrophes naturelles et les épidémies.

Compte tenu de la nature spécifique des Petites et Moyennes Entreprises et vu la place prépondérante qu'occupent ces dernières dans le maillage économique national et leur importante contribution dans la création de la valeur ajoutée et de l'emploi, nous avons jugé opportun de mener une réflexion sur la résilience des petites et moyennes entreprises marocaines à l'ère du COVID 19. Cette pandémie mondiale qui a touché tous les secteurs de l'économie en provoquant une crise de type nouveau susceptible de vaciller l'économie mondiale. L'économie du Maroc est déjà affectée par cet effondrement économique ainsi que les mesures restrictives du confinement pour faire face à la propagation du virus ont également bouleversé le tissu économique marocain. Cet article présentera en premier lieu une revue de littérature sur la résilience des organisations et des PME au sujet des crises et exposera par la suite l'impact de la pandémie sur la résilience des PME marocaines en se basant sur les différentes réflexions et enquêtes réalisées dans ce cadre.

Mots clés : Résilience ; Pandémie ; PME ; Confinement ; Valeur ajoutée.

Abstract

Resilience is the ability of organizations to avoid, absorb, and recover from situations that could threaten their existence such as fierce global competition, technological advancement, customer demands, natural disasters, and epidemics.

Given the specific nature of Small and Medium Enterprises and given the preponderant place they occupy in the national economic network and their important contribution to the creation of value added and employment, we considered it appropriate to conduct a reflection on the resilience of Moroccan small and medium-sized enterprises in the era of the pandemic. This global pandemic has affected all sectors of the economy, triggering a new type of crisis that can rock the world economy. Morocco's economy is already affected by this economic collapse and restrictive lockdown measures to deal with the spread of the virus have also disrupted the Moroccan economic sectors. This article will first present a review of the literature on the resilience of organizations and SMEs in the face of crises and will subsequently expose the impact of the pandemic on the resilience of Moroccan SMEs based on the various reflections and surveys carried out in this regard.

Keywords: Resilience; Pandemic; SME; Lockdown; Value added.

Introduction

Les travaux sur la gestion des crises indiquent qu'un événement soudain et inattendu menace les objectifs de l'entreprise et exerce une pression sur la direction pour agir rapidement (Hermann, 1963). L'objectif ultime de la gestion de crise est de développer des stratégies qui augmentent la résilience des organisations qui représente non seulement la capacité de l'entreprise à survivre, mais aussi «à conserver plus ou moins sa structure et ses fonctions qu'elle avait avant l'événement » (Lampel et al., 2014)

Relativement, peu de recherches sur la résilience se sont concentrées sur le contexte spécifique des petites et moyennes entreprises ce qui est peut-être surprenant compte tenu de l'ampleur de la contribution de ces organisations dans l'économie (Herbane, 2013). Selon les statistiques de l'Union européenne, les PME représentent 99% des entreprises et contribuent à hauteur de deux tiers de l'emploi et 57% de la valeur ajoutée en Europe (European Commission. Eurostat., 2015). Comprendre ce qui rend ces organisations résilientes est clairement quelque chose qui devrait intéresser un large éventail de parties prenantes, y compris les propriétaires et les employés des PME, les clients, les fournisseurs et les décideurs qui s'intéressent aux emplois et à la richesse que ces structures génèrent.

Les petites et moyennes entreprises, en raison de contraintes de ressources, d'un positionnement plus faible sur le marché et d'autres facteurs, peuvent être plus vulnérables aux événements de crise. Cependant, elles peuvent avoir des avantages tels que la flexibilité, la capacité d'apprentissage et d'innovation (Irvine & Anderson, 2006).

Par rapport aux crises précédentes, le Covid-19 est plus complexe. En effet, la pandémie a créé d'immenses problèmes socio-économiques à tous les niveaux, y compris la phobie sociale, le chômage, la perturbation de la chaîne d'approvisionnement, les krachs boursiers et le blocage économique. En raison du caractère unique de la crise de Covid-19, les recherches précédentes peuvent ne pas être suffisantes pour la comprendre.

La représentation des PME est supérieure à la moyenne dans les secteurs particulièrement touchés par la crise, il s'agit selon l'enquête de l'OCDE du transport, la construction, le commerce de gros et de détail, le transport aérien, l'hébergement et les services de restauration et l'immobilier. Les petites et moyennes entreprises sont plus vulnérables aux hauts et au bas de l'activité économique mondiale (OECD, 2020). ce qui nous mène à poser la question suivante : quels sont les impacts réels du covid 19 et les mesures prises par les autorités marocaines pour contenir la propagation du virus sur la survie et la résilience des PME marocaines ?

L'article a comme objectif d'examiner la résilience des PME marocaines face aux crises notamment la crise sanitaire actuelle et les mesures prises par l'État et les différentes parties prenantes pour atténuer l'effet de cette pandémie et renforcer la résilience de ces entreprises en se basant sur étude qualitative des données de plusieurs enquêtes menées au niveau national et international .

Le document est organisé comme suit : la première partie est consacrée à la présentation du cadre conceptuel de la résilience .La deuxième partie mettra l'accent sur l'analyse des effets de la crise sanitaire sur le développement économique national et international en se focalisant sur les PME, la cible de notre étude. La troisième partie abordera la série des mesures entreprises par l'État pour minimiser les dégâts de cette pandémie.

1. La résilience des Petites et Moyennes Entreprises : Cadre conceptuel

1.1. La notion de la résilience : une définition polémique :

La résilience est un nom dérivé du verbe latin « résilier » littéralement « Rebondir » qui signifie « revenir à l'état ou à la position d'origine ». Le mot résilience a été utilisé pour la première fois au milieu des années 1800 pour décrire la capacité de la société japonaise à se remettre du séisme du décembre 1854 (Alexander, 2013).

Il s'agit désormais d'un «concept à plusieurs facettes et multidimensionnel» (Burnard & Bhamra, 2011) , utilisé dans différents secteurs tels que :

- ✓ la médecine notamment la médecine traditionnelle chinoise qu'elle l'a défini comme étant la capacité des systèmes de se régénérer après une blessure grave.
- ✓ La physique et l'ingénierie, elle fait référence à la propriété de matériau qui signifie sa capacité d'absorber l'énergie sans déformation, c'est-à-dire de gérer les chocs tout en conservant la forme, la force et la fonction. Par exemple, la résilience d'une planche se mesure par sa capacité à résister à la pression sans se fissurer et revenir à sa forme d'origine lorsque la pression est supprimée.
- ✓ En écologie , le concept de « résilience » a été proposé en 1973, par l'écologiste canadien Crawford qui l'a défini comme étant « la capacité d'un écosystème à répondre à des changements environnementaux soudains et à revenir rapidement à son état initial. »
- ✓ En psychologie la résilience (humaine) décrit la capacité de la personne à dépasser sa souffrance, d'apprendre de ses expériences douloureuses et de devenir plus forte (Lucini, 2014). Les personnes résilientes peuvent mener une vie productive malgré les conditions de vie difficiles et éprouvantes (Masten, 2014).

Au cours des dernières décennies, le concept a été adopté par la littérature managériale. Il est apparu dans le cadre des recherches sur le management des crises (Christopher & Peck, 2004; Home & Orr, 1997; Mallak, 1998; Masys, 2015; Riolli & Savicki, 2003; Sheffi & Jr, 2003.; Sutcliffe & Vogus, 2003.). Les études psychologiques sur les mécanismes d'adaptation en temps de crise, de traumatisme ont clairement influencé ces recherches. En effet les recherches antérieures sur la résilience organisationnelle sont en grande partie l'examen de la capacité des organisations et du personnel à gérer les crises, de faire face à des changements traumatisants et de gérer des situations difficiles et défavorables (Burnard & Bhamra, 2011; Masys, 2015).

Il existe au sujet du concept de la résilience des organisations plusieurs définitions. La plupart se sont mis d'accord que la résilience est la capacité des organisations à éviter, absorber, réagir et se remettre des situations qui pourraient menacer leur existence telles que la féroce concurrence mondiale, le progrès technologique, les exigences des clients et les catastrophes naturelles (Ingirige, 2008.).

Sutcliffe et Vogus notent que le concept de résilience, qu'il soit utilisé dans le contexte des individus ou des organisations, est généralement fondé sur la notion de la bonne performance, combinée avec l'idée que des circonstances difficiles menacent de réaliser et maintenir cette performance. La résilience, disent-ils, est donc souvent considérée comme le "maintien d'un ajustement positif dans des conditions difficiles". Ils distinguent deux approches principales dans la définition de la résilience : la première met l'accent sur les caractéristiques des individus ou des organisations, qui permettent de continuer à fonctionner dans des circonstances difficiles ou de se remettre des chocs, tandis que la deuxième approche envisage la résilience dans une perspective plus axée sur le développement qui justifie que les chocs et les circonstances difficiles peuvent provoquer l'émergence d'une résilience attestée par une capacité croissante à réagir et de sortir plus fort de ces expériences difficiles et cela peut s'appliquer à la fois aux particuliers et aux organisations. Sutcliffe et Vogus proposent donc comme définition à la résilience « L'élaboration d'un processus aidant les organisations à mobiliser leurs ressources flexibles et convertibles avec un objectif d'éviter les circonstances pénibles et de faire face à l'imprévu. » (Sutcliffe & Vogus, 2003.)

Sheffi et Rice ont défini la résilience comme « la capacité d'une entreprise à persister à des changements de l'environnement commercial et économique et/ou sa capacité à résister aux perturbations et aux événements imprévus de sa chaîne d'approvisionnement ou de son

processus de production (par exemple un incendie ou une catastrophe naturelle). »(Sheffi & Rice, 2003)

Weick et Sutcliffe ont défini la résilience organisationnelle comme « l'aptitude de l'organisation à absorber le choc et à préserver le fonctionnement malgré la présence d'adversité et également la capacité de rebondir et de se développer après des événements et expériences difficiles. »(Weick & Sutcliffe, 2007).

Hollnagel E (2014) a défini la résilience comme : « La capacité intrinsèque d'un système à ajuster son fonctionnement avant, pendant ou après des changements et des perturbations, de sorte qu'il puisse soutenir les opérations requises dans des conditions prévues et imprévues. »(Hollnagel, 2014).

Séville E a expliqué que la résilience est «non seulement un concept visant à minimiser et à gérer l'impact de la catastrophe, mais aussi à créer l'agilité nécessaire pour s'adapter aux défis inattendus et la capacité de saisir l'opportunité de l'adversité (Seville, 2015).

Après la crise économique mondiale de 2008 et en raison, de son intensité et de ses conséquences choquantes, l'intérêt pour la résilience des entreprises s'est multiplié non seulement en ce qui concerne la capacité de l'entreprise à survivre, mais aussi à conserver plus ou moins sa structure et ses fonctions qu'elle avait avant cette crise. ».Ce qui explique pourquoi au cours de ces dernières années, ce concept a été exploré par plusieurs universitaires(Bauweraerts & Colot, 2014; Brewton et al., 2010; Edgeman, 2015; Linnenluecke, 2017) .

1.2. La résilience et la gestion des crises :

Une crise est un événement à faible probabilité et à fort impact qui menace la viabilité du système et qui est caractérisé par l'ambiguïté des causes, des effets et des moyens de résolution, ainsi que par la conviction commune que les décisions doivent être prises rapidement(Pearson & Clair, 1998). Ces événements indésirables sont causés par des facteurs extérieurs au système, inattendus et nécessitant une action immédiate.

La manière traditionnelle de faire face aux événements indésirables consiste à développer des approches et des systèmes pour identifier les risques. Généralement, des études empiriques et des modèles mathématiques sont utilisés pour analyser le passé et prévoir les événements indésirables futurs. Ces prévisions permettent aux décideurs d'anticiper les perturbations de l'état "normal" des choses et de prendre des décisions plus éclairées sur la façon de gérer les risques. Si une telle approche peut certainement aider pour anticiper et atténuer les conséquences de certaines crises, il est généralement impossible d'identifier tous les risques

potentiels et de recueillir toutes les informations nécessaires pour procéder à des évaluations de risques adéquates.

En effet, les pratiques traditionnelles du management du risque étaient insuffisantes pour assurer une protection contre les crises qui ont eu lieu. L'une des principales caractéristiques des crises auxquelles les sociétés sont confrontées est qu'elles sont déclenchées par des événements improbables dont les causes sont mal comprises. De nombreuses crises apparaissent à partir de la coïncidence d'événements dans l'espace et dans le temps, et les conséquences de ces événements indésirables sont difficiles à anticiper et à prévoir (Van der Vegt et al., 2015).

Pour faire face à des événements perturbateurs qui ne peuvent être traités de façon adéquate avec les outils de gestion de risques traditionnels, un nombre important d'universitaires et de spécialistes se sont dirigés de l'identification et de l'atténuation des risques vers la recherche de renforcement de la résilience qui reflète la capacité des systèmes à absorber les chocs et de s'en remettre, et adapter leurs structures et leurs moyens pour faire face aux changements et à l'incertitude. En effet lors de la célébration de la décennie internationale de la prévention des catastrophes naturelles (IDNDR 1990-1999), l'ONU a incité sur le renforcement de la résilience pour améliorer la gestion des crises.

Identifier et mesurer les risques permettent d'évaluer le degré de vulnérabilité de l'organisation, mais la résilience suppose aussi d'identifier l'aptitude de l'entreprise à anticiper ces risques à travers la mobilisation de ses ressources pour faire face aux circonstances difficiles et imprévues. Pour cela, il faut comprendre activement les risques, déterminer où ces risques sont mieux maîtrisés et gérés, et renforcer les composantes du système qui aident à faire face à ces risques.

Le terme de résilience a donc la connotation positive de flexibilité et de renforcement, alors que le terme de vulnérabilité peut évoquer la passivité et l'insécurité, ce qui n'est pas utile pour mobiliser l'action. La réorientation de la "vulnérabilité" vers la "résilience" permet également de mieux saisir la préparation aux résultats souhaités pour faire face à des événements perturbateurs imprévus.

Ce concept de résilience a également été appliqué aux petites et moyennes entreprises (PME) qui sont définies comme l'épine dorsale de l'économie dans de nombreux pays bien qu'elles soient fortement vulnérables en temps de crise et affectées par plusieurs problèmes et contraintes connexes, notamment en matière de ressources financières, technologiques et humaines (Sullivan-Taylor & Branicki, 2011).

1.3. La résilience des petites et moyennes entreprises :

Les petites et moyennes entreprises sont plus sensibles aux hauts et aux bas de l'activité économique mondiale. Pour une PME, le renforcement de la résilience doit donc être une priorité dès le départ - d'autant plus que seule la moitié des nouvelles petites et moyennes entreprises survivent au cours des cinq premières années d'existence. Cependant, les recherches tant empiriques que théoriques traitant le concept de la résilience organisationnelle se concentrent en grande partie sur les grandes entreprises et leurs environnements (Sullivan-Taylor & Branicki, 2011).

Bien que les PME soient les moteurs clés, de l'économie d'un pays et leur durabilité ont une importance vitale pour l'économie mondiale, cette catégorie d'entreprise est - du point de vue de la résilience - moins étudiée. En effet, la recherche sur la résilience des petites entreprises est relativement rare (Battisti & Deakins, 2017; Conz et al., 2017) et a été considérée comme un axe potentiel pour les futures recherches (Annarelli et Nonino, 2016).

Malgré l'insuffisance des études traitant la résilience des PME, les PME ont fait preuve de résistance face aux crises. En 2008, l'économie mondiale a connu sa plus grave crise financière depuis les années 1930. La crise financière mondiale a présenté un environnement économique incertain et turbulent pour les petites entreprises, mais ces conditions n'ont pas nécessairement eu des effets négatifs sur leurs performances, certaines PME ont été capables de s'adapter (Smallbone et al., 2012). Il a été démontré que la résilience est un bon indicateur de performances des petites entreprises en période des crises économiques (Pal et al., 2014; Smallbone et al., 2012). La question qui se pose alors quels sont les facteurs qui renforcent la résilience des entreprises ? Pour répondre à cette question, plusieurs auteurs ont élaboré des cadres théoriques qui tentent d'identifier un ensemble hétérogène des facteurs clés qui favorisent le degré de résilience des entreprises.

Sundström et Hollnagel, en se basant sur une analyse proactive de la gestion des risques, ont identifié certains facteurs qui peuvent expliquer comment une entreprise peut atteindre un degré de résilience plus élevé. Ils ont mené une étude auprès de 122 entreprises manufacturières afin de démontrer que la stratégie de fabrication est un mécanisme par lequel une entreprise acquiert un avantage compétitif et contribue à la mise en place d'une défense contre les perturbations économiques, en renforçant ainsi la résilience (Sundström & Hollnagel, 2006)

Sullivan-Taylor et Branicki affirment que les dirigeants des PME ont une tendance à se débrouiller, ce qui reflète les limites de leurs capacités en matière de la planification et la

préparation aux obstacles, mais vu la nature de l'environnement auquel beaucoup sont confrontés quotidiennement cela signifie qu'ils sont généralement bons pour prendre rapidement des décisions relativement aux défis (Sullivan-Taylor & Branicki, 2011)

Reymen affirme que la flexibilité et la rapidité de réaction permettent aux PME de faire face à l'incertitude d'une manière efficace en affirmant que cela peut être une approche efficace de la gestion des crises (Reymen et al., 2015). Herbane observe une tendance similaire dans les PME en ce qui concerne la planification de la gestion des crises, en faisant valoir que les dirigeants des petites organisations ont tendance à se battre contre les crises plutôt que de les planifier à l'avance de manière proactive. Il attribue cela à une attitude qui règne dans les PME que la planification des crises est ambitieuse et potentiellement coûteuse, mais insiste également pour renforcer leur agilité et réduire leur vulnérabilité, les petites organisations doivent investir dans la résilience (Herbane, 2013).

Battisti et Deakins fournissent des preuves empiriques pour soutenir leur affirmation que les capacités dynamiques d'une PME (notamment leur attitude proactive et leur capacité à mobiliser et intégrer des ressources externes en cas de chocs) sont essentielles pour renforcer leur résilience (Battisti & Deakins, 2017).

Une approche théorique a été fournie par Liu (2013). L'objectif de son travail était d'identifier et de développer la compétitivité durable en intégrant les stratégies de fabrication et d'innovation au profil du leadership transformationnel du dirigeant. Cela a pour but de gérer des opérations de façon proactive dans des environnements commerciaux turbulents.

Teixeira et Werther affirment que le processus d'innovation et sa bonne gestion qui forme la base d'une organisation résiliente. Leurs recherches ont montré que les processus d'innovation organisationnelle prennent trois formes principales: réactifs, proactifs et anticipateurs. C'est à partir de ces dernières que les organisations résilientes apparaissent (Teixeira & Werther, 2013).

Cowling note une tendance pour les PME de plus grande taille et avec un bon accès au financement à être plus résilientes au sujet des ralentissements économiques (Cowling et al., 2015). De même, McGuinness et Hogan soutiennent que la situation financière d'une PME dans le cas d'un ralentissement économique est plus importante que l'âge ou la taille de l'entreprise pour déterminer l'impact de la crise (McGuinness & Hogan, 2016).

Pal constate empiriquement que les PME peuvent être en mesure d'améliorer leur résilience en «optimisant leurs atouts et capacités stratégiques», notamment en se concentrant sur l'accès

au financement, aux actifs matériels, et à la flexibilité stratégique et opérationnelle (Pal et al., 2014).

Hilmersson constate que l'internationalisation des activités peut aider une PME à être résiliente en période de turbulence, et que l'expansion sur un certain nombre de marchés permet rapidement aux PME de bénéficier de l'avantage au premier entrant, ce qui renforce la résilience octroyée par l'internationalisation (Hilmersson, 2014) .

Lampel affirme que les petites entreprises dans lesquelles les employés ont une implication dans la gouvernance et participent dans la prise de décision font preuve d'une plus grande résilience (Lampel et al., 2014).

Conz constate que la résilience des PME est liée à la capacité du dirigeant à sélectionner et mettre en œuvre une série de stratégies, en fonction de l'environnement et des circonstances rencontrées. Donc la diversité stratégique est ainsi mise en avant comme clé de la résilience des PME (Conz et al., 2017).

2. Impact de la pandémie sur l'économie et sur les PME:

2.1. Etat des lieux mondial de l'économie et des PME :

La pandémie de coronavirus provoque des pertes de vie à grande échelle et de graves souffrances humaines dans le monde entier. Il s'agit de la plus grande crise sanitaire qui a touché l'humanité depuis des siècles. En plus de son impact sur la santé publique, la pandémie de coronavirus et les mesures de riposte qu'elle implique ont provoqué un choc économique majeur, avec un arrêt de production, un accroissement important des dépenses, une baisse des revenus fiscaux, une augmentation trop importante du chômage, une diminution considérable de la demande, une insolvabilité des entreprises et un effondrement de la bourse des valeurs (Baldwin et al., 2020; Bartik et al., 2020).

La récession mondiale actuelle est sur le point de devenir plus grave que celle d'après la crise financière mondiale de 2008-09, surtout pour les pays émergents . La vitesse de la baisse du PIB s'approche de rivaliser avec celle de la grande crise des années 1930 (Canuto, 2020). Les conséquences de cette crise sanitaire se font sentir dans tous les segments tels que les marchés financiers mondiaux, l'industrie du voyage, l'industrie aérienne, la production industrielle, les investissements, l'industrie hôtelière, etc.

Les prévisions économiques publiées par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) pour la période avril-juin 2020 présentent des perspectives de plus en plus négatives quant à l'ampleur de la récession économique mondiale déclenchée par la pandémie (OECD, 2020)

Dans ses perspectives économiques de juin 2020, l'OCDE estimait une baisse de 6% du PIB mondial et de 7,6% en cas d'une deuxième vague pandémique d'ici la fin 2020, avec une baisse à deux chiffres dans certains des pays les plus touchés, suivis d'une légère reprise de 2,8% en 2021. Cela fait suite à une prévision de fin mars, qui indiquait que l'impact direct du confinement pourrait être une baisse du niveau de production comprise entre un cinquième et un quart dans de nombreuses économies, les dépenses des consommateurs pouvant potentiellement chuter d'environ un tiers.

Selon le rapport du fonds monétaire international sur la stabilité financière dans le monde de 2020, le coronavirus a impacté profondément les marchés financiers mondiaux. En effet, les prix des actions se sont effondrés, le cours du pétrole a baissé d'une façon surprenante du fait de la réduction de la demande suite à l'arrêt de l'activité industrielle. Les charges d'emprunts ont augmenté en particulier sur les segments des marchés de crédit à risque (les obligations dont le rendement est élevé, les prêts à effet de levier et la dette privée.) (IMF, 2020).

Ces divers impacts affectent à la fois les grandes et les petites entreprises. Cependant, l'effet sur les PME est particulièrement grave, en raison de niveaux de vulnérabilité plus élevés et d'une résilience plus faible liée à leur taille. Près de 41 enquêtes ont été menées auprès de PME dans les pays de l'OCDE (à savoir la Chine, la Finlande, l'Italie, l'Angleterre, l'Allemagne, le Japon, la Pologne, les États-Unis, le Canada, l'Israël, la Grèce, la Corée du Sud, la Belgique, les Pays-Bas, l'Australie, la Belgique, la Thaïlande et la Nouvelle-Zélande.) Depuis février jusqu'aux mi-juin sur les effets de la crise COVID-19 sur les PME. Les résultats montrent que plus de la moitié des PME sont confrontées à de graves pertes de revenus. Un tiers des PME craignent de devoir cesser leurs activités dans un délai d'un mois, et jusqu'à 50 % des entreprises interrogées dans les trois mois.

L'ampleur des préoccupations des PME est confirmée dans un document récent du bureau national de la recherche économique qui présente les résultats d'une enquête menée auprès de plus de 5 800 petites entreprises aux États-Unis qui sont membres de la plateforme « Alignable, » un réseau de 4,6 millions de petites entreprises (Bartik et al., 2020). L'enquête a été menée entre le 28 mars et 4 avril 2020. Les résultats mettent à la lumière la fragilité financière de nombreuses petites entreprises et l'impact significatif de la crise sur ces dernières dans les semaines qui ont suivi le début des perturbations. Les résultats fournissent également des indications sur les attentes des entreprises sur l'impact à long terme de COVID-19, ainsi que sur leur perception des programmes d'aide offerts par le gouvernement. L'enquête montre que 43% des entreprises répondantes sont déjà temporairement fermées. En

moyenne, les entreprises ont réduit leurs effectifs de 40 %. Les trois quarts des personnes interrogées indiquent qu'elles ont deux mois ou moins de réserve de liquidités.

De même, selon une enquête réalisée par le Centre du commerce international auprès de PME dans 132 pays, deux tiers des micros et petites entreprises déclarent que la crise a fortement affecté leurs activités commerciales, et un cinquième indiquent le risque d'une fermeture définitive dans les trois mois (international Trade centre, 2020). Basée sur plusieurs enquêtes dans divers pays, la société mondiale de conseil « McKinsey, 2020 » indique qu'entre 25% et 36 % de petites entreprises pourraient fermer définitivement à la suite des perturbations survenues au cours des quatre premiers mois de la pandémie.

Afin de développer des solutions spécifiques et d'analyser les politiques, en Thaïlande Isuzu Motors Co. (Thailand) a engagé un dispositif qui s'intitule « iPrepare Business Facility » pour fournir un soutien technique direct aux nouvelles PME sélectionnées qui ont reçu une série de formations internes pour se préparer et répondre aux effets néfastes induits par la pandémie, y compris l'élaboration de plans de continuité des activités (PCA). Après le succès du premier partenariat, Isuzu s'est engagé dans un autre partenariat avec GIDRM I (Globale Initiative on Disaster Risk Management créée en 2013) pour soutenir la résilience de la chaîne d'approvisionnement en renforçant les capacités de leurs fournisseurs. Afin de promouvoir ces initiatives, des modules de formation normalisés ont été développés pour être utilisés afin de renforcer la résilience des PME face aux nouvelles conjonctures.

La majorité des entreprises d'Afrique francophone a fait preuve de résilience. Elles ont opté pour la fermeture temporaire de leurs locaux (50 %), la mise au chômage partiel de leurs salariés (46 %), le rééchelonnement de leurs prêts bancaires (12 %) ou encore le télétravail (9 %). Il convient également de noter que de nombreuses entreprises africaines se sont appliquées à atténuer les risques de propagation du virus dès son apparition, en mettant en place des mesures de prévention et de sensibilisation, notamment la diffusion des gestes barrières et la mise à disposition de kits de protection contenant masques et gels hydro alcooliques (International Trade Centre, 2020).

De jeunes entreprises en Ouganda ont développé des services en ligne innovants pour aider les consommateurs et les entreprises à survivre pendant cette crise sanitaire. En effet avec des frontières fermées, voir des transports interrompus et des couvre-feux imposés, ainsi que l'incertitude croissante du marché a entraîné une diminution des revenus pour de nombreuses petites entreprises. Cependant, quelques entreprises innovantes ont fait de leur mieux pour transformer cette crise en opportunité - non seulement pour se maintenir à flot, mais aussi

pour aider les consommateurs et les autres entreprises à surmonter la pandémie avec moins de dégâts. Celles-ci incluent des start-ups de commerces électroniques tels que Bringto Fresh et Online Butchery, qui permettent aux gens de faire leurs courses en ligne, et des sociétés de technologie financière comme ChapChap Africa et Xente, qui ont ajouté des fonctionnalités « cashless » pour réduire le risque de contamination auprès des clients.

2.2. Impact sur l'économie marocaine :

L'économie du Maroc est touchée par la récession économique globale, qui impacte notamment l'Europe, son principal partenaire économique. Les mesures prises par les autorités pour empêcher une nouvelle propagation du virus produisent elles aussi des effets néfastes sur l'économie. Une situation qui s'inscrit déjà dans un contexte économique défavorable marqué par une année agricole morose à cause des effets dévastateurs de la sécheresse (Le Secrétariat d'État chargé de l'Eau dans sa situation journalière des barrages).

Selon l'enquête du Haut-Commissariat au plan, les secteurs les plus impactés sont l'hébergement et la restauration qui enregistrent un taux d'arrêt de 89%, viennent après le textile (76%), l'industrie métallique et mécanique (73%), ainsi que la construction à hauteur de 60%. Selon cette enquête, 27% des entreprises ont réduit temporairement ou définitivement leurs effectifs, 72600 postes sont concernés par cette réduction soit 20% au total de la main d'œuvre active. (note stratégique HCP : Impact social et économique de la crise du COVID au Maroc).

Selon la même étude, la croissance économique n'a pas dépassé 0,1% au premier trimestre de l'année au lieu de 2,8% l'année précédente (Note d'information générale du HCP du 1er trimestre). En effet, plusieurs secteurs économiques ont plongé vers le rouge avec des taux record d'arrêt d'activité totale et temporaire, on compte alors environ 142000 entreprises, soit l'équivalent de 57% de l'ensemble des entreprises.

Au deuxième trimestre 2020, l'économie marocaine, sous un confinement strict de 10 semaines, a été confrontée à une baisse flagrante de la demande intérieure. La consommation des ménages, en volume, a reculé de 6,7%. Cette baisse a, particulièrement, concerné les dépenses des ménages en biens manufacturés, notamment celles de l'habillement et d'équipement ainsi que celles du transport, de la restauration et des loisirs. La demande extérieure quant à elle aurait également flanché, entraînant une baisse de 25,1% du volume des exportations. Les importations se seraient, pour leur part, infléchies de 26,7%, impactées par le recul des achats des biens d'équipement, des produits énergétiques, des biens de

consommation, des produits bruts et des demi-produits. Dans ces conditions, le repli du PIB aurait atteint -13,8% par rapport à la même période de 2019 (source HCP).

Le tourisme, qui génère environ 500.000 emplois directs (soit 2,5 millions dont emplois indirects), le transport aérien et certains secteurs exportateurs (notamment les secteurs du textile et de l'automobile) ont été très tôt impactés par des chocs tant du côté de la demande que de l'offre. Dans le secteur du tourisme, les restaurants et les hôtels devraient être les plus durement touchés, avec une baisse d'au moins 25%. Le nombre des visiteurs arrivant a chuté de 100 000 rien qu'en mars. Le port de TangerMed a continué de fonctionner, mais les stations-service dans tout le pays ont vu leurs revenus chuter de 80%, selon les membres de leur fédération professionnelle. Tous les secteurs n'ont pas été aussi affectés, en particulier dans les activités avec une interaction en face à face limitée, comme les télécommunications et services financiers, ou même dans d'autres activités essentielles telles que l'extraction, l'agro-industrie et les produits chimiques. La Banque centrale a décidé le 19 mars d'abaisser le taux directeur de 25 points de base à 2%.

Selon le rapport semestriel du Fonds Monétaire International sur les perspectives de l'économie mondiale, le taux de chômage au Maroc devrait augmenter considérablement en tablant sur un chiffre de 12,5% au lieu de 9,2% l'année dernière.

Lors de son intervention, le lundi 28 septembre dernier à Rabat, devant la Commission des finances et du développement économique à la Chambre des représentants, le ministre chargé des finances a indiqué que le taux de chômage devrait atteindre 13% à la fin de l'année courante, et que chaque jour de confinement fait perdre 10000 emplois chaque jour.

Dans sa dernière revue mensuelle de la conjoncture économique, monétaire et financière, Bank Al-Maghrib souligne que les données relatives au marché du travail au titre du deuxième trimestre 2020 affichent 589 000 emplois nets perdus depuis le même trimestre de 2019.

Le secteur agricole marocain a également subi des impacts dus à la fois au COVID-19 et au manque de précipitations. Les faibles précipitations de cette saison agricole ont exhorté le gouvernement à aider financièrement les agriculteurs dans les zones touchées, la pénurie de pluie dans certaines régions a également eu un impact sur la production de céréales au cours de la saison 2019-2020. Selon les données du ministère de l'Agriculture, la campagne céréalière est de 32 millions quintaux en 2020 ; soit une chute de 57 % par rapport à une année moyenne sous Plan Maroc vert et une diminution de 39% par rapport à la saison

précédente (le site du ministère de l'Agriculture, de la Pêche maritime, du Développement rural et des Eaux et forêts).

2.3. Impact de la pandémie sur la résilience des PME : entre résilience et vulnérabilité

Au Maroc, les très petites entreprises (TPE) et les petites et moyennes entreprises (PME) occupent une place prépondérante dans le maillage économique national. Elles représentent plus de 93% des entreprises marocaines. Elles sont les premières en effectif et en valeur à payer le coût de cette pandémie (CCI Tanger Tétouan Al-Hoceima).

Entre le 18 mars et le 6 avril 2020, une enquête a été menée par la Confédération marocaine de TPME-PME sur l'impact de la pandémie Covid19 sur les TPE-PME et les coopératives auprès d'un échantillon de 1080 entreprises, montrent que les TPME (y compris les autos entrepreneurs) sont les plus impactés par la crise sanitaire et le confinement avec un pourcentage de 90% suivi des PME avec un pourcentage des 8% et les coopératives avec un pourcentage de 2%. La cause de la crise de ces TPME est due à leur capacité financière restreinte (un fonds de roulement limité, les engagements vis-à-vis les fournisseurs et la complexité de la procédure d'octroi des crédits bancaires) et le risque de faillite de ces entreprises est beaucoup plus élevé. Cette étude a concerné plusieurs secteurs d'activités notamment le tourisme, l'éducation, les bâtiments et travaux publics, l'artisanat, les services, la communication et l'événementiel, l'agroalimentaire, le commerce et distribution et le transport et logistique. D'après les résultats, il a été constaté que la pandémie a touché tous les secteurs d'activité sans exception, mais reste les secteurs du tourisme, le commerce, les services et le BTP les secteurs les plus touchés par cette crise sanitaire puisque la plus grande partie de ces entreprises étaient en arrêt total d'activité.

D'après une enquête qualitative menée par le Haut-Commissariat au Plan auprès des entreprises sur l'évaluation de l'impact de la pandémie sur la situation des entreprises marocaines. Cette enquête a été menée en avril pour un échantillon de 4000 entreprises dans différents secteurs (l'industrie manufacturière, la construction, l'énergie, les mines, la pêche, le commerce et les services marchands non financiers). Les résultats de l'enquête découvrent que 57% des entreprises ont déclaré la fermeture temporaire ou définitive de leurs activités (54% arrêt provisoire et 3% arrêt définitif). Les TPE et PME représentent respectivement 72% et 26% de ces entreprises alors que les grandes entreprises (GE) ne représentent que 2%. Le tourisme est le secteur le plus affecté par cette pandémie avec un taux de 89% d'entreprises

en arrêt, suivi des industries textiles et du cuir avec un taux de 76%, les industries métalliques et mécaniques avec 73%, et le secteur de la construction avec près de 60% des entreprises en arrêt alors que l'agroalimentaire s'en sort mieux à 30%. Concernant l'emploi 20% de la main d'œuvre en activité dans les entreprises enquêtées ont été réduit soit près de 726000 postes, et plus de la moitié des effectifs réduits (57%) sont des employés des TPME (très petites, petites et moyennes entreprises). Le secteur des services représente le secteur le plus impacté par la réduction d'emplois avec 245000 postes de travail soit 34% du total des emplois réduits et 17,5% de l'emploi total de ce secteur, suivi du secteur de l'industrie qui intègre la pêche, l'énergie et les mines avec une réduction de 195000 postes, ce qui représente 22% de la main-d'œuvre dans ce secteur et 27% des emplois totaux réduits suivis par le secteur de la construction avec une réduction de près de 170000 postes d'emploi durant cette période, soit 24% de l'emploi global de ce secteur et 23% du total des emplois réduits. Pour les entreprises qui ont continué leurs activités (43% du total des entreprises), 50% d'entre elles ont réduit leur production pour s'adapter aux conditions imposées par cette situation, 81% d'entre elles l'ont réduite de 50% ou plus et près de 50% des entreprises concernées sont des TPME.

Selon une enquête réalisée par la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM) en mois d'avril auprès de 1740 entreprises qui emploient 300485 employés et dont 90% de ces entreprises sont des TPME. On a constaté d'après les résultats que 46.83% (soit 815 entreprises) des entreprises ont déclarés une baisse de plus de 50% de leurs activités (ces entreprises opèrent dans le secteur de l'immobilier, le tourisme, l'artisanat, les industries culturelles, le textile, les médias...) pendant les trois premiers mois et 17.29% (soit 301 entreprises) ont déclaré une baisse comprise entre 30% et 50%. Les entreprises craignent la perte de 55,11% de leurs effectifs (soit 165586) et les entreprises ayant enregistré une baisse de plus de 50% de leurs activités craignent de perdre plus de 100.000 emplois. D'après les statistiques, plus de 71,4% des entreprises interrogées ont demandé au moins un report des échéances bancaires (crédit, leasing...), fiscales (report du dépôt des déclarations et du paiement des acomptes) et sociales (paiement des cotisations sociales). Parmi celles qui ont demandé des reports, 62,7% ont demandé plus d'un report et 22,8% des répondants ont demandé les 3 reports en même temps.

Une autre enquête a été menée par la CGEM en juin 2020. Elle a connu la participation de 3304 entreprises dont 88.7% sont des TPME et 28.3% opèrent dans le secteur de l'export. Le

total de ces entreprises emploie 494 164 salariés dont 85% dans le secteur des industries manufacturières et extraction, les services, le tourisme et le BTP. D'après les résultats de l'enquête, on constate une baisse du chiffre d'affaires à fin mai 2020 plus importante que celle à fin mars 2020 en conséquence du confinement. Le premier trimestre 2020 n'a quasiment pas connu de croissance par rapport à l'année dernière en raison du confinement annoncé, dans les pays partenaires. Les prévisions pour le reste de l'année sont jugées moins pessimistes cela est dû au déconfinement démarré dans plusieurs pays, notamment européens ainsi que les mesures d'accompagnement économiques qui ont été annoncées. En ce qui concerne l'impact de la pandémie sur l'emploi la perception de tous les secteurs s'est améliorée en moyenne de 10 points à l'exception du secteur de l'agriculture. Ceci pourrait s'expliquer par les mesures prises dans le cadre du Comité de veille économique, notamment l'octroi de l'indemnité de la CNSS, qui ont contribué au maintien de l'emploi, mais les secteurs du tourisme, de l'artisanat et des industries culturelles et créatives restent pessimistes quant au maintien de l'emploi.

Au Maroc, certaines petites et moyennes entreprises se sont même montrées remarquablement agiles. Elles se sont davantage appliquées à proposer de nouveaux biens et services et à détacher leurs salariés vers d'autres activités, de nombreuses PME de textile au Maroc ont converti leur outil de production pour se lancer dans la confection des masques, certaines se sont livrées à la production du matériel médical et paramédical comme les respirateurs et à la production du gel hydroalcoolique.

Le secteur des PME au Maroc, comme dans beaucoup d'autres pays du monde, est une source d'emplois et de revenus d'une large population. Cependant, les nombreux défis de ce secteur, tels que le faible capital, la difficulté d'accès au financement, la forte dépendance à l'égard de la demande intérieure en raison de l'insuffisance des incitations et des facilités à l'exportation et le manque de la main-d'œuvre qualifiée... ne peuvent pas être surmontés. La pandémie de COVID-19 a mis à nu ces vulnérabilités et a aggravé la situation au point que l'on ne peut plus s'en passer. Par conséquent, une approche globale, efficace et un mécanisme de soutien opportun doit être mis en place pour aider ces petites entreprises à survivre à cette crise.

3. Les mesures pour l'atténuation des impacts de la pandémie et le renforcement de la résilience des PME :

La reprise économique après la crise du COVID-19 au Maroc dépend de la survie des PME, qui emploient une grande partie de la main-d'œuvre. En effet, les PME sont des locomotives de développement incontournable ; elles représentent 93% du tissu économique et 40% de l'emploi national. D'un point de vue économique, les PME jouent le rôle d'amortisseur pour

les grandes entreprises du fait de leur place dans la sous-traitance. Le gouvernement marocain réagit alors avec de vastes plans de relance économique, par des mécanismes de garantie et de renforcement du fonds de roulement des PME.

3.1. Mise en place du Programme « Imtiaz-Technologie » :

Le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Économie verte et numérique a lancé un programme de soutien au profit des TPME investissant dans la fabrication de produits et équipements utilisés contre cette pandémie. (Source : site officiel du ministère) à travers l'Agence Nationale pour la Promotion des Petites et Moyennes Entreprises (ANPME). Les TPME peuvent désormais souscrire à un appel à projets « Imtiaz – Technologies » visant à contribuer à hauteur de 30% du montant global de l'investissement, plafonné à 10 MDH pour les PME et à 1,5 MDH pour les TPE. Les projets visés par cet appel à projets concernent notamment la fabrication de produits d'hygiène comme les gels ainsi d'équipements de protection individuelle (masques, bavettes médicales, casques stériles...), de solutions de décontamination pour surface et de matériel médical.

3.2. Création d'un comité de veille économique :

Une structure créée de toute urgence au sein du ministère de l'Économie, le comité de veille économique a comme objectif contrecarrer les retombées néfastes de la pandémie sur l'économie marocaine. Ce comité veille sur le suivi de l'évolution de la situation économique et l'identification des mesures appropriées pour accompagner les secteurs impactés par la crise.

3.3. Instauration des mécanismes de garantie en faveur des PME :

Dans le cadre de la mise en œuvre des mesures conçues par le comité de veille économique (CVE), visant à soulager les difficultés dues aux impacts de la pandémie sur les entreprises, le Ministère chargé des Finances a instauré plusieurs mécanismes de garantie :

3.3.1. Damane Oxygène :

Cette nouvelle option de garantie vise la mobilisation des ressources de financement en faveur des entreprises dont la trésorerie s'est détériorée à cause du déclin de leur activité. Il couvre 95% du montant du crédit et permet ainsi aux établissements de crédit de mettre en place rapidement des découverts exceptionnels pour financer le besoin en fonds de roulement des entreprises cibles. (source : site officiel de la Caisse Centrale de Garantie) .

3.3.2. Damane Relance :

Il s'agit des crédits à moyen et long terme destinés au financement du besoin en fonds de roulement des entreprises impactées négativement par la crise du COVID-19. Pour financer la relance de leur activité, ce crédit à moyen terme amortissable permet ainsi la reprise de l'activité. Il est déployé en faveur des petites, moyennes et grandes entreprises réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 10 millions de DH. Le montant du crédit garanti est fixé à 1,5 mois de chiffre d'affaires pour les entreprises du secteur industriel, et à 1 mois de chiffre d'affaires pour les entreprises relevant des autres secteurs.

3.4. Création d'un fonds spécial pour la pandémie COVID19 :

Sous les instructions de Sa Majesté le roi Mohamed VI, un fonds spécial dédié à la gestion de la pandémie du Coronavirus a été créé le 17/03/2020 pour la prise en charge de certaines dépenses de santé, mais aussi au soutien de l'économie nationale, à travers une batterie de mesures qui seront proposées par le gouvernement, notamment en termes d'accompagnement des secteurs vulnérables aux chocs induits par la crise du Coronavirus, tels que le tourisme, ainsi qu'en matière de préservation des emplois et d'atténuation des répercussions sociales de cette crise. En fin juillet ce fonds spécial pour la gestion de la pandémie a totalisé des recettes d'un montant de 33.7 MMDH .

3.5. Création d'un fonds pour l'investissement stratégique « Fond Mohamed 6 » :

Le roi Mohammed VI a officiellement ordonné l'injection de 15 milliards de dirhams du budget de l'État à un fonds d'investissement stratégique visant à stimuler les investissements et à relancer l'économie marocaine. Le roi a initialement annoncé son intention de créer le fonds lors de son discours de la fête du trône le 29 juillet. Il a souligné l'importance de la décision lors de son discours d'ouverture de la nouvelle année législative du Parlement. Le souverain estime que le fonds jouera un «rôle central» pour promouvoir l'investissement et stimuler l'économie marocaine. Le fonds vise à soutenir les secteurs productifs et à financer de grands projets. Le Roi a également appelé à l'injection de 15 milliards de dirhams sur les ressources de l'État afin d'inciter les partenaires marocains et internationaux et de les encourager à soutenir les interventions des fonds . Un autre objectif est de les encourager à «participer à des projets d'investissement destinés à promouvoir le plan de relance». Le «Fonds d'investissement Mohammed VI» du Maroc sera intégré à son plan de relance global, qui se concentrera sur un ensemble de secteurs, notamment l'industrie et l'innovation. Il

soutiendra également les petites et moyennes entreprises, les infrastructures, l'agriculture et le tourisme. Parmi les secteurs les plus touchés par le COVID-19 est l'industrie du tourisme, qui a coûté au Maroc 18,3 milliards de dirhams (2 milliards de dollars) à la fin du mois de juillet (statistiques HCP).

3.6. Moratoire et assouplissement de certaines obligations administratives vis-à-vis le fisc :

Ces mesures concernent :

- ✓ Report des déclarations fiscales jusqu'au 30 juin pour les entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 20 millions DH ;
- ✓ Report portant sur la déclaration du résultat fiscal, le complément d'IS dû au titre de 2019 et sur le 1er acompte provisionnel au titre de l'exercice en cours ;
- ✓ Exonération d'IR de l'indemnité d'assistance versée par l'employeur en complément de l'indemnité CNSS ;
- ✓ Report des contrôles fiscaux : Suspension des contrôles fiscaux jusqu'au 30 juin 2020 et Suspension des Avis à Tiers Détenteurs jusqu'au 30 juin 2020 ;
- ✓ Report des échéances de Changes : Report des déclarations annuelles des opérations de Changes des personnes physiques et morales jusqu'au 30.06.2020 ;
- ✓ Paiements des marchés publics : Circulaire du ministre de l'Économie adressée à tous les départements ministériels et directeurs d'établissements et entreprises publiques sur l'accélération des paiements au profit des TPE et PME.
- ✓ Déductibilité des dons accordés au Fonds Spécial pour la Gestion de la pandémie du Covid-19 : Les contributions accordées au Fonds Spécial pour la Gestion de la pandémie du Covid-19 sont traitées comme des dons revêtant le caractère de charges déductibles du résultat fiscal

3.7. Application des mesures à caractère financier :

- ✓ Report des échéances bancaires pour les entreprises : Report des échéances de crédits bancaires et de leasing des entreprises en difficultés, jusqu'au 30 juin sans frais ni pénalités. Les intérêts intercalaires sont maintenus ;
- ✓ Baisse du taux directeur Bank Al Maghreb de 2,25% à 2%.

3.8. Application des mesures à caractère social :

- ✓ Suspension du paiement des charges sociales : Limitée initialement aux secteurs du tourisme et du textile. Étendues à tous les autres secteurs pour les entreprises en difficultés (GE, PME, TPE & professions libérales), elles concernent la suspension du

paiement des charges sociales (cotisations CNSS) jusqu'à 8 mois après la fin de l'état d'urgence sanitaire ;

- ✓ Indemnité forfaitaire mensuelle CNSS : Indemnité forfaitaire mensuelle de 2000 DH et maintien des prestations pour les salariés en arrêt temporaire de travail.

Conclusion

Le secteur des PME au Maroc, comme dans beaucoup d'autres pays du monde, fournit des emplois et des revenus d'une population importante. Cependant, les nombreux défis de ce secteur tels que la faiblesse des capitaux, le manque d'accès au financement, forte dépendance à l'égard de la demande intérieure en raison de l'insuffisance des incitations et des facilités à l'exportation, manque de main-d'œuvre qualifiée, etc. sont depuis longtemps présents dans ce secteur. Cette catégorie d'entreprise est également - du point de vue de la résilience - moins étudiée, ce n'est qu'au moment des crises, qu'on commence à poser la question de résilience. L'absence d'études préalables et d'exercices de stress-test qui permettent de quantifier et analyser la résilience des PME rend le rôle de l'action publique moins efficace. Au Maroc jusqu'à présent seul un test de résistance a été mené par Bank Almaghrib afin de quantifier uniquement l'impact du choc économique induit par la pandémie de Covid-19 sur la résilience des banques.

Il ne faut pas tout jeter sur la pandémie, en effet les PME marocaines étaient d'ores et déjà en mode survie avant la crise sanitaire. En effet la confédération marocaine des TPE-PME avait tiré les sonnettes d'alarme au sujet de la situation fragile que vivent les TPE et les PME, Abdellah El Fergui, président de la Confédération marocaine des TPE-PME, dans une interview accordée à « Aujourd'hui le Maroc » a souligné que les défaillances d'entreprises dans cette catégorie sur les quatre derniers mois de l'année 2017 ont atteint le nombre de 3.800, soit une augmentation de 50% par rapport à la moyenne, qui est de 600 par mois.

Il y a un proverbe qui dit: «Le meilleur moment pour planter un arbre est il y a 20 ans. Le prochain meilleur moment est maintenant.» Le secteur des petites et moyennes entreprises (PME) et des entrepreneurs naturellement vulnérables aurait bien fait de renforcer sa résilience avant le COVID-19. Mais s'ils ne l'ont pas fait, comme pour tant d'autres, le moment est venu de semer les graines d'une résilience à court, moyen et long terme.

L'enjeu de l'État alors est de permettre aux PME de continuer leurs activités, de préserver les emplois, insuffler une nouvelle dynamique à ces entreprises et promouvoir leur inclusion dans

les programmes nationaux d’insertion socio-économique qui, malgré les défis importants de l’environnement, ont la force de résister.

BIBLIOGRAPHIE

- Alexander, D. E. (2013). "Resilience and disaster risk reduction : An etymological journey". *Natural Hazards and Earth System Sciences*, 2707-2716.
- Baldwin, R. E., Weder, B., & Centre for Economic Policy Research (Great Britain). (2020). "Economics in the time of COVID-19". CEPR Press.123.
- Bank ALMAGHRIB « La revue mensuelle de la conjoncture économique, monétaire et financière, Bank Al-Maghib. » Octobre 2020.56.
- Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. (2020). "The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations". *PNAS* July 2020.11.
- Battisti, M., & Deakins, D. (2017). "The relationship between dynamic capabilities, the firm’s resource base and performance in a post-disaster environment". *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 78-98.
- Bauweraerts, J., & Colot, O. (2014). "La résilience organisationnelle au sein des entreprises familiales : Mythe ou réalité ? ".*Recherches en Sciences de Gestion*, 101(2), 197.
- Brewton, K. E., Danes, S. M., Stafford, K., & Haynes, G. W. (2010). "Determinants of rural and urban family firm resilience". *Journal of Family Business Strategy*, 155-166.
- Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). "Organisational resilience : Development of a conceptual framework for organisational responses". *International Journal of Production Research*, 5581-5599.
- Canuto, O. (2020). "The Impact Of Coronavirus On The Global Economy". Policy Center for the New South .17.
- Centre du Commerce international (2020) : « Promouvoir la compétitivité des PME en Afrique francophone » –CPCAF .Rapport 2020.12.
- Christopher, M., & Peck, H. (2004). "Building the Resilient Supply Chain". *The International Journal of Logistics Management*.14.
- Confédération générale des Entreprises du Maroc (2020) « Baromètre CGEM Impacts COVID-19 » Rapport Enquête 2 Juillet.13.

- Confédération générale des Entreprises du Maroc (2020) « Quels sont les impacts de la pandémie Covid19 sur votre entreprise? » Avril 2020. 10.
- Conz, E., Denicolai, S., & Zucchella, A. (2017). "The resilience strategies of SMEs in mature clusters". *Journal of Enterprising Communities*, 186-210.
- Cowling, M., Liu, W., Ledger, A., & Zhang, N. (2015). "What really happens to small and medium-sized enterprises in a global economic recession? UK evidence on sales and job dynamics". *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 488-513.
- Edgeman, R. (2015). "Strategic resistance for sustaining enterprise relevance : A paradigm for sustainable enterprise excellence, resilience and robustness". *International Journal of Productivity and Performance Management*, 318-333.
- European Commission. Eurostat. (2015). "Chiffres clés de l'Europe : Édition 2015". Eurostat Publications Office.
- Haut-Commissariat au Plan (2020) « Principaux résultats de l'enquête de conjoncture sur les effets du Covid-19 sur l'activité des entreprises » Rapport avril 2020.3.
- Haut-Commissariat au Plan (2020) « Note stratégique : Impact social et économique de la crise du COVID au Maroc » Rapport Juillet 2020.14.
- Herbane, B. (2013). "Exploring Crisis Management in UK Small- and Medium-Sized Enterprises". *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 82-95.
- Hermann, C. F. (1963). "Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations". *Administrative Science Quarterly*, 61.
- Hilmersson, M. (2014). "Small and medium-sized enterprise internationalisation strategy and performance in times of market turbulence". *International Small Business Journal*, 386-400.
- Hollnagel, E. (2014). "Resilience engineering and the built environment". *Building Research & Information*, 221-228.
- Home, J. F., & Orr, J. E. (1997). "Assessing behaviors that create resilient organizations". *Employment Relations Today*, 24(4), 29-39.
- IMF. (2020). "Mise À Jour Du Rapport Sur La Stabilité Financière Dans Le Monde"; Juin 2020. 6.
- Ingirige, B. (2008). "Investigating SME resilience and their adaptive capacities to extreme weather events : A literature review and synthesis". 582-593.
- International Trade Centre. (2020). "COVID-19: The Great Lockdown and its Impact on Small Business". *SME COMPETITIVENESS OUTLOOK*.176.

- Irvine, W., & Anderson, A. R. (2006). "The Impacts of Foot and Mouth Disease on a Peripheral Tourism Area : The Role and Effect of Crisis Management". *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 47-60.
- Lampel, J., Honig, B., & Drori, I. (2014). "Organizational Ingenuity : Concept, Processes and Strategies". *Organization Studies*, 465-482.
- Linnenluecke, M. K. (2017). "Resilience in Business and Management Research : A Review of Influential Publications and a Research Agenda". *International Journal of Management Reviews*, 4-30.
- Lucini, B. (2014). "What Is Resilience? The State of the Art. In B. Lucini, *Disaster Resilience from a Sociological Perspective*". Springer International Publishing , 31-53.
- Mallak, L. (1998). "Putting Organizational Resilience to Work". *Industrial Management*, 10.
- Masten, A. S. (2014). "Global Perspectives on Resilience in Children and Youth. *Child Development*, 6-20.
- Masys, A. (Éd.). (2015). "Disaster Management : Enabling Resilience". Springer International Publishing.342.
- McGuinness, G., & Hogan, T. (2016). "Bank credit and trade credit : Evidence from SMEs over the financial crisis". *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 412-445.
- OECD. (2020). *Coronavirus (COVID-19) : SME Policy Responses*. 169.
- Pal, R., Håkan, T., & Heikki, M. (2014). "Antecedents of organizational resilience in economic crises :An empirical study of Swedish textile and clothing SMEs." *Int. J. Production Economics* .19.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). "Reframing Crisis Management". *The Academy of Management Review*, 59.
- Reymen, I. M. M. J., Andries, P., Berends, H., Mauer, R., Stephan, U., & van Burg, E. (2015). "Understanding Dynamics of Strategic Decision Making in Venture Creation : A Process Study of Effectuation and Causation". *Strategic Entrepreneurship Journal*, 351-379.
- Riolli, L., & Savicki, V. (2003). "Information system organizational resilience". *Omega*, 227-233.
- Seville, E. (2015). "Resilience : Great Concept but What Does it Mean? " *US Council on Competitiveness Workshop, Risk and Resilience*. Wilmington, USA 11.

- Sheffi, Y., & Rice, J. B. (2003). "A Supply Chain View of the Resilient Enterprise ". *Mit Sloan Management Review*. 12.
- Smallbone, D., Deakins, D., Battisti, M., & Kitching, J. (2012). "Small business responses to a major economic downturn : Empirical perspectives from New Zealand and the United Kingdom". *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 754-777.
- Sullivan-Taylor, B., & Branicki, L. (2011). "Creating resilient SMEs : Why one size might not fit all". *International Journal of Production Research* , 5565-5579.
- Sundström, G. A., & Hollnagel, E. (2006). "On The Art of Creating and Managing Policies : Facilitating the Emergence of Resilience". 10.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). "Organizing For Resilience". *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler. 94-110.
- Teixeira, E. de O., & Werther, W. B. (2013). "Resilience: Continuous renewal of competitive advantages". *Business Horizons*, 333-342.
- Van Der Vegt, G. S., Essens, P., Wahlström, M., & George, G. (2015). "Managing Risk and Resilience". *Academy of Management Journal*, 971-980.
- Weick, K., & Sutcliffe, K. M. (2007). "Managing the unexpected : Resilient performance in an age of uncertainty". *Choice Reviews Online*, 208.