

Les plans de sauvetage des entreprises impactées par la crise du Covid-19 : « Cas du Maroc »

Rescue plans for companies impacted by the Covid-19 crisis: "Case of Morocco"

BENTAHAR Abdelrhani

Enseignant chercheur

FSJES Oujda

Université Mohammed Premier

Laboratoire d'Economie Sociale et Solidaire et Développement Local

Maroc

abdelrhani.bentahar@ump.ac.ma

bentaharrhani@yahoo.fr

BOUAZZAOUI Rian

Doctorant

FSJES Oujda

Université Mohammed Premier

Laboratoire d'Economie Sociale et Solidaire et Développement Local

Maroc

r.bouazzaoui@ump.ac.ma

rianbouazzaoui02@gmail.com

Date de soumission : 14/09/2021

Date d'acceptation : 21/10/2021

Pour citer cet article :

BENTAHAR. A & BOUAZZAOUI. R (2021) «Les plans de sauvetage des entreprises impactées par la crise du Covid-19 : Cas du Maroc », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 4 » pp : 290 - 308

Résumé

Depuis l'apparition du coronavirus, l'économie marocaine a été marquée par une récession de grande ampleur qui s'explique par de très remarquables perturbations de chaînes de valeurs, par des fermetures temporaires ou définitives d'un nombre colossal de très petites entreprises (TPE) et de petites et moyennes entreprises (PME) opérant dans différents secteurs. Ceci a engendré une dégradation de la situation sociale, qui a résulté principalement, la perte d'emploi et donc de revenus, et par conséquent une réduction accrue du pouvoir d'achat des ménages.

Ce sujet est d'une importance capitale, puisqu'il a pour but d'appréhender profondément les impacts économiques et socio-économiques de la pandémie au Maroc, ainsi que d'analyser les actions entreprises par les autorités publiques en faveur des entreprises. Il servira aussi bien d'étudier les mesures prises par les entreprises elles-mêmes en interne afin d'assurer leurs propres sauvetages, de mettre en relief et de proposer les plans de sauvetage adéquats aux entreprises marocaines pour pouvoir dépasser efficacement les répercussions de la crise.

Mots clés : « Crise ; Cessation d'activité ; Chômage ; Relance économique ; Plans et aides de sauvetage ».

Abstract

Since the outbreak of the coronavirus, the Moroccan economy has been marked by a recession of great magnitude which is explained by very remarkable disruptions of value chains, by temporary or definitive closures of a colossal number of very small enterprises (VSE) and small and medium-sized enterprises (SME) operating in different sectors. This has led to a deterioration of the social situation, which has resulted mainly in the loss of jobs and therefore income, and consequently a further reduction in the purchasing power of households.

This topic is of paramount importance, as it aims to deeply understand the economic and socio-economic impacts of the pandemic in Morocco, as well as to analyze the actions undertaken by public authorities in favor of businesses. It will serve as well to study the measures taken by the companies themselves internally to ensure their own rescue, to highlight and propose adequate rescue plans to Moroccan companies to be able to effectively overcome the repercussions of the crisis.

Keywords : « Crisis ; Termination of Activity ; Unemployment ; Economic Recovery ; Rescue plans and aids ».

Introduction

La planète a connu un bouleversement sans précédent depuis l'apparition du coronavirus en décembre 2019 en chine. La propagation de cette maladie infectieuse qualifié de « pandémie » par l'organisation mondiale de santé, et qui ne cesse d'accélérer, a engendré des répercussions négatives sur plusieurs plans, à savoir, le plan sanitaire, le plan économique et le plan social de l'ensemble des pays du monde. Dans un tel contexte de crise internationale et nationale, le système économique du Maroc, et à l'instar de tout le reste des systèmes économiques mondiaux, a connu un effondrement très remarquable.

L'ampleur de la crise sanitaire a engendré des répercussions directes et indirectes sur l'économie nationale et sur l'emploi. Cette crise pandémique a révélé également un ensemble de dysfonctionnement de la croissance économique du pays. La récession de la croissance est principalement due aux fermetures temporaires et/ou définitives d'un grand nombre des TPE et des PME, ce qui a influencé au même temps l'employabilité, le pouvoir d'achat et la demande. Il s'agit alors d'une crise à la fois économique et sociale.

Face à cette situation de crise exceptionnelle et différente aux crises précédentes, et qui est marqué par une régression économique sans précédent au Maroc. Notre contribution intervient dans un contexte national exceptionnel. Elle s'inscrit également dans le cadre d'appréhender la situation actuelle, d'étudier les différentes actions entreprises par l'Etat marocain et leurs capacités d'alléger et de réduire l'ampleur de la récession qu'a connue l'économie nationale.

L'objectif de notre travail est triple. Tout d'abord, il s'articule autour d'une compréhension profonde des impacts économiques et socio-économiques de la crise au Maroc. Ensuite, il s'inscrit dans le cadre d'une étude fine et rigoureuse des actions entreprises, des stratégies et feuilles de route instaurées et mises en place par les différents acteurs, à savoir l'Etat, le secteur privé, le secteur bancaire et les entreprises elles-mêmes, dans le but de faire face à cette situation de crise ainsi que pour pouvoir remédier et dépasser les effets indésirables et inattendus de cette crise. D'où l'intérêt d'étudier la relance économique qui s'est imposée comme nécessaire aux pouvoirs publics et acteurs privés. Enfin, il se réfère à la proposition de certains plans de sauvetage destinés aux entreprises en difficultés.

A ce stade, la question centrale qui nous interpelle se formule de la manière suivante : « **Quelle feuille de route post-covid pour faire face aux impacts de la crise ? Et quels sont les dispositifs et plans à mettre en place pour assurer le sauvetage des entreprises marocaines ?** ».

La réponse à cette question nous renvoie à formuler deux hypothèses liées au sujet des retombées économiques et socio-économiques de la crise du covid-19.

- **Hypothèse 1** : les feuilles de route mises en place par les différents acteurs permettraient d'atténuer les effets de la crise.
- **Hypothèse 2** : les entreprises marocaines adopteraient des systèmes de contre choc contre les grandes crises imprévues.

Dans la perspective de répondre à notre problématique, dans une première section, nous allons mettre en exergue la revue de littérature liée aux TPE et PME au Maroc ainsi que de mettre en lumière les difficultés rencontrées par cette catégorie d'entreprises marocaines lors de la période de la crise sanitaire. Alors que dans une seconde section, nous allons dresser un état des lieux de la stratégie instauré par les pouvoirs publics et de proposer, enfin dans une dernière section, des plans de sauvetage pour les entreprises les plus touchées par la crise du covid-19.

Face à cet état des lieux préoccupant, la relance économique s'est fixé à la tête des priorités du Maroc. Dans ce sens, la post-crise appelle l'engagement de toutes les parties prenantes, qui doivent fournir de grands efforts pour relancer la dynamique de l'économie nationale, et aussi bien pour assurer la promotion de l'emploi. Cela se manifeste par les hautes orientations royales visant et appelant d'appuyer les entreprises les plus impactées par la crise « *Cette crise a révélé un ensemble de dysfonctionnements, de déficits et elle a eu un impact négatif sur l'économie nationale et l'emploi... A cet égard, nous plaçons le plan de relance économique en tête des priorités de l'étape actuelle.* ».

En outre, la clé de succès dépend de l'ampleur des actions et des scénarios à mettre en place par les différentes parties prenantes qui doivent se mobiliser pour aider les entreprises en difficultés par la prévoyance des aides au sauvetage.

1. Revue de littérature

1.1. TPE et PME marocaines

Au début de notre contribution, la connaissance des TPE et des PME constituant l'immense majorité du tissu économique marocain se déclenche, naturellement, comme une démarche nécessaire. Face à cette nécessité, définir les micro-entreprises, qui est l'appellation officielle des TPE, et des PME n'est pas une tâche aisée.

L'affirmation de la difficulté apparaît essentiellement des différentes visions, compréhensions et critères de classement des TPE et de PME d'un pays à un autre, voir même d'un secteur

d'activité à un autre dans un même pays, ce qui justifie l'absence de définitions universelles et unitaires de ces deux types d'entreprises. De son côté (Storey, 1990) affirme que les PME sont définies différemment dans des économies développées et pour les mêmes secteurs d'activité. D'après le directeur exécutif de l'observatoire marocain de la TPME, Mr Jilali Rahali, la recherche d'une dénomination de la TPME clarifiée et adaptée à la réalité marocaine reste l'une des problématiques les plus difficiles à étudier.

Selon la commission européenne, la TPE se définit comme étant une entreprise de zéro à neuf salariés. Tandis qu'au Maroc, La TPE est définie comme étant toute entreprise industrielle ou commerciale qui emploie moins de 10 salariés en permanence et dont le chiffre d'affaire hors taxe ne dépasse pas 3 millions de dirhams sur la valeur ajoutée par an.

A ce niveau, il est important de signaler que, d'après le haut-commissariat au plan, 95% des entreprises opérant dans l'économie marocaine sont des TPE et des PME. Cette domination du tissu économique par ces dernières, marque leurs fortes contributions au développement économique et social du pays. Ceci s'explique principalement par leurs participations majeures à la création de richesse et de la valeur ajoutée ainsi que par la contribution à la création d'emplois et par conséquent la réduction du chômage.

La crise de la covid-19 a infecté autrement les TPE et des PME en paralysant leurs activité soit partiellement et/ou totalement. Cette remarquable influence nous a conduits de mener une fine étude sur les retombées économique et sociales de cette crise.

1.2. Les effets indésirables de la crise COVID-19

La crise liée à la covid-19 a un caractère « existentielle » car elle touche à la fois l'existence des humains et des organisations (Michel NARONI, 2020). Pour (Brahim TEMSAMANI, 2020), la crise sanitaire a eu et continue d'avoir des impacts très dévastateurs sur l'économie mondiale, sur celle des pays développés et moins avancés ainsi que les organisations en général, et les entreprises de différentes tailles et activités, plus particulièrement.

La propagation du virus s'est répandue comme une trainée de poudre à l'échelle mondiale, en touchant pays après pays de manière ahurissante. Cela a rapidement permis de qualifier la situation comme étant une crise sanitaire, économique et sociale exceptionnelle.

Cette partie de notre travail consiste au même temps de faire un bref aperçu international par rapport aux répercussions de la crise sur la situation économique mondiale d'une part. Avant de rappeler, d'autre part, de façon synthétique les principales séquelles socio-économiques de la crise pandémique (covid-19) subies par les entreprises marocaines durant et à l'issue du strict

confinement adopté par le Maroc. Nous nous basons sur l'enquête qualitative menée par le Haut-Commissariat au Plan auprès des entreprises nationales dans le but d'évaluer les impacts de cette crise sur la situation de ces dernières.

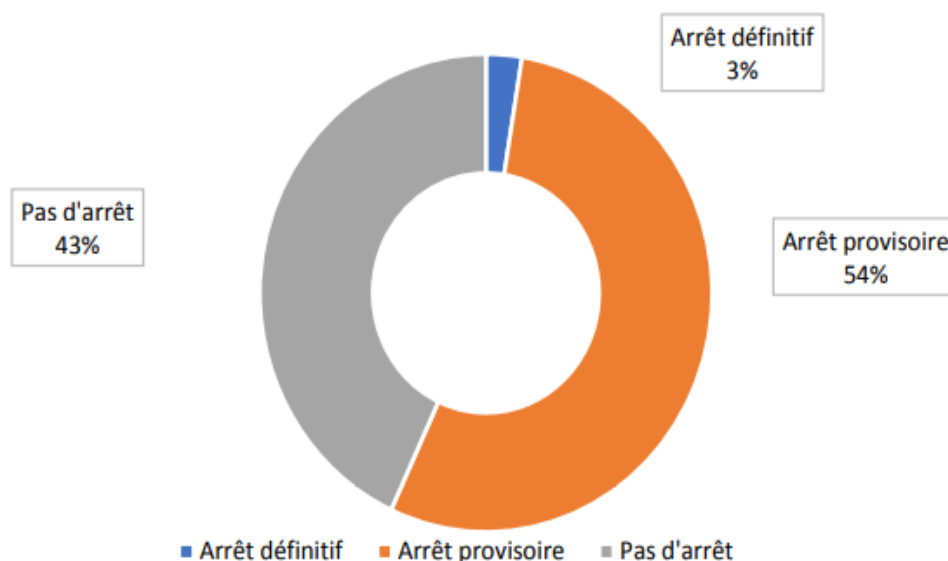
En se basant sur la contribution de (Brahim TEMSAMANI, 2020) qui affirme que Gita Gopinath, l'économiste en chef du FMI, évalue l'impact de la pandémie sur l'économie planétaire par une réduction de plus de 3% du PIB mondial, et une régression de l'ordre de 11% du commerce mondial pendant l'année 2020. En effet, et à titre d'exemple, la récession aux Etats-Unis est estimée à 5,9%. Tandis qu'au niveau de la Zone Euro, le PIB s'est rétrogradé également de 5%. Par contre, la chine et l'Inde ont eu la chance de tirer leur épingle du jeu et de réaliser des taux de croissance de l'ordre de 1,2% et 1,9% respectivement. Alors qu'au Maroc, la croissance affichera un pourcentage négatif de 3,8% ou une perte sèche estimée à 10,9% milliards de dirhams.

Par ailleurs, force est de remarquer que depuis que le Maroc a déclaré l'état d'urgence, son économie s'est ébranlée par un violent effondrement, causé par la crise sanitaire de la Covid-19. Celle-ci a entraîné également une substantielle baisse de l'activité économique.

A ce stade, il est important de signaler que la dégradation indéniable de l'économie, a exposé les entreprises marocaines, surtout les TPE et PME, face à des difficultés énormes de gestion à la fois en matière de production des biens et services ainsi qu'en matière de ressources humaines.

De ce fait, un certain nombre d'impacts a été ressortis par l'étude effectuée par le HCP (Haut-Commissariat au Plan) et qui consiste essentiellement en un regroupement de quatre grands types d'impact : impact sur l'activité économique, impact sur l'emploi, impact sur la production des entreprises et impact sur les entreprises exportatrices et importatrice.

Commençant par l'impact sur l'activité économique. Il s'est manifesté par la cessation provisoire et définitive de 57% des activités des entreprises marocaines. Dans le même le sens, et en se focalisant sur les résultats de la même enquête, il apparaît que sur les 57% des arrêts temporaires ou définitifs des entreprises constituant l'échantillon de l'enquête (4 000 entreprises). Il s'affiche aussi que 72% des TPE semblent être les plus touchées par le phénomène de fermeture. Par la suite, 26% des PME ont connu le même sort. Et enfin 2% des GE entreprises qui ont fermé leurs portes pendant la période de crise (Figure n°1).

Figure n° 1 : Activités des entreprises post-confinement COVID-19

Source : Enquête de conjoncture sur les effets du COVID-19 sur les activités des entreprises, HCP, Mai 2020 ¹

Passant à l'impact de la crise pandémique sur l'emploi. Dans ce sens, il est très primordial de rappeler que la régression économique de l'ensemble des secteurs d'activités (fermetures temporaires et définitives des entreprises) avait des répercussions inéluctables et une influence directe et significative sur la situation de l'emploi au niveau national pendant et même après la crise. Au niveau de tous les secteurs d'activités et face au contexte du covid-19, l'emploi a connu également des répercussions inéluctables. Cette influence s'explique par le taux de réduction de l'emploi qui a atteint un niveau de 27% selon l'enquête du HCP. Par ailleurs, l'enquête a révélé que le nombre des postes suspendus a atteint près de 726 000 (hors secteurs financier et agricole). Selon la même enquête, plus que la moitié des effectifs réduits sont des employés rattachés à des très petite et moyenne entreprises. Face à cet état de récession du taux d'employabilité, des sentiments de désarroi et de réticence se sont installés auprès des salariés et employeurs, ce qui a absolument engendré l'affaiblissement et le désétablissement des marchés.

Arrivant à l'impact sur la production des entreprises qui ont poursuivi l'exercice de leurs activités (entreprises qui n'ont pas cessé leurs activités), il s'est avéré qu'elles ont réduit le

¹ Cité par Hind Bouzekraoui, 2020 : « COVID19 : Contexte socioéconomique des entreprises Post-confinement : Quelles Mesures d'accompagnement fiscales et sociales ? (Cas du MAROC) », HAL. Archives-ouvertes.

volume de leur production en cherchant une adaptation aux nouvelles conditions liées à la crise. Cette réduction de la fréquence de production s'explique principalement par la diminution de la demande qui est due à la baisse du pouvoir d'achat des ménages durant la période d'arrêt de travail surtout pour les employés du secteur privé, entrepreneurs et aussi bien pour les travailleurs du secteur informel.

Finalement, la crise sanitaire n'a pas épargné les entreprises exportatrices et importatrices par ses effets dévastateurs, surtout avec la baisse de la demande et l'augmentation des mesures protectionnistes (double choc de l'offre et de la demande). Cette situation de recul alarmante a frappé simultanément les importations ainsi que les exportations du pays. Ce qui a révélé davantage une baisse et une dégradation remarquable de la situation du tissu économique du royaume.

Dans le même ordre d'idées, la crise a touché près de 67% des entreprises exportatrices, dont une entreprise sur neuf ont arrêté leurs activités de façon définitive, et cinq sur neuf ont procédé à un arrêt provisoire, alors que pour le tiers des entreprises restantes en activité ont réduit très remarquablement leur production.

L'adoption des mesures restrictives adoptées par la plupart des pays a contribué au blocage sans précédent du commerce international, ce qui se traduit principalement par la cessation d'activité des compagnies de transport (de marchandises et de personnes).

Dans le même contexte, le directeur de la protection et de la réglementation commerciale au ministère de l'industrie marocain, Said Maghraoui Hassani, a annoncé que cette pandémie a créé un effet de psychose chez les consommateurs étranger. Et que cet état de psychose a conduit les principaux partenaires des entreprises marocaines de limiter leurs transactions et d'injecter plus de fonds en important alors que leurs activités étaient en plein arrêt.

Avant de passer à la deuxième partie de notre contribution et qui fera l'objet d'un panorama des mesures entreprises par l'Etat marocain pour pouvoir surmonter les effets et impacts néfastes de la crise sanitaire. Et d'après (Bernard BARBERI, 2020) Edgar MORIN affirme qu' : « il va falloir s'habituer à cette imprévisibilité car nous risquons d'en connaître d'autres, ainsi que des crises climatiques ou démographiques, aux conséquences comparables. Nous devons vivre avec l'incertitude ». En démarrant de cette affirmation que se déclenche la nécessité de mise en place des systèmes de gestion des risques imprévisibles aux entreprises quelques soient leurs tailles et leurs secteurs d'activité.

2. Crise de la covid-19 : Faire face aux retombées de la crise sur les TPE et PME marocaines et plans de sauvetage

2.1. Efforts des divers acteurs concernés par la crise

« Les hommes n'acceptent le changement que dans la nécessité et ne voient la nécessité que dans la crise ».

Jean Monnet.

Au Maroc, la gestion de la crise a été la préoccupation principale des autorités marocaines et de l'ensemble des acteurs économiques afin de dépasser les effets néfastes engendrés par la COVID-19, à savoir sur le plan social et économique. Ceci s'est manifesté par les hautes instructions royales, qui ont orienté la mise en place d'un certain nombre d'actions, qui visaient, d'une part, la maîtrise de la situation épidémiologique et, d'autre part, les corrections et les redressements nécessaires pour limiter au maximum les chocs socio-économiques induit par la crise.

Dans le but ultime d'atténuer les répercussions dévastatrices directes et indirectes de la pandémie, L'Etat marocain à travers son gouvernement a mis en place un comité de veille économique (CVE). Ce comité s'est chargé d'un côté, de suivre de près l'évolution de la situation économique et sociale. Et d'un autre côté, d'accompagner les secteurs les plus touchés par la crise tout en implantant des mécanismes rigoureux de suivi et en mettant en place une panoplie judicieuse de mesures d'aide aux TPE et PME.

A ce niveau, nous dresserons un panorama sur le plan de relance économique mis en œuvre par le Maroc pour absorber les dysfonctionnements révélés par la crise. En vue toujours de remettre l'économie nationale sur les rails, ainsi que pour éviter tout état cataclysmique qui pourrait en découler.

L'Etat a concrétisé cette mission à travers l'implémentation des mécanismes de suivi et également par l'identification des mesures les plus appropriées en termes d'accompagnement des secteurs les plus touchés. Il est important de signaler que les mesures entreprises ont apporté un soutien à caractère économique, bancaire et fiscal ainsi que social.

Commençant par les mesures économiques prises par le Maroc. Il s'agit essentiellement du report des échéances des dettes financières des entreprises en difficultés, la réduction du taux

directeur de la BAM² et la mise en œuvre de nouveaux systèmes de financement destinés à ces dernières pour le règlement de leurs charges courantes durant la période de crise.

A cet égard, le développement de l'écosystème entrepreneurial, s'est imposé comme l'une des pistes qui aidera à l'amélioration de la croissance économique du pays. D'où l'intérêt de la redynamisation du « programme intégré d'appui et de financement des entreprises « Intelaka ». Passant aux mesures bancaires et fiscales mises en place, qui s'articulent autour du report des échéances fiscales, la suspension des contrôles fiscaux, l'accélération des paiements liés aux marchés publics au profit des TPE et des PME ainsi que l'exonération d'impôt sur le revenu (IR) de l'indemnité d'assistance versée par les employeurs en complément de l'indemnité CNSS.

Arrivant au final, aux mesures sociales, qui s'épèlent principalement aux alentours des indemnités d'aide attribuées à la fois aux salariés en arrêt temporaire de travail (indemnité forfaitaire mensuelle de 2.000 dhs) et aux ménages du secteur informel (indemnité allant de 800 dhs à 1.200 dhs selon la taille du ménage).

A cet égard, les mesures entreprises et mises en place ont revêtu un rôle structurel dans le soutien de l'économie, tout en assurant la reprise normale des activités des entreprises, tout en préservant les emplois, et parallèlement, en rehaussant leur capacité à investir ainsi que de créer de nouvelles opportunités d'emplois, ce qui permettra un redémarrage du tissu économique et une préservation des ressources de revenus.

Or face à la pandémie, les efforts de l'Etat doivent être complétés par les engagements des entreprises elles-mêmes, tout en mettant en place des plans de sauvetage dans l'objectif de surmonter les répercussions de la crise.

2.2. Proposition des plans de sauvetage des entreprises en difficultés

« En chinois le mot crise est constitué de deux idéogrammes l'un signifiant danger et l'autre opportunité. L'opportunité est que chaque catastrophe amène un changement de culture et le monde du management ne sera pas épargné ».

Cet article traite le thème des plans de sauvetage des entreprises en difficulté, afin de mettre le point sur la gestion des entreprises aux moments de crises et pour faire face et détourner

² BAM : Bank Al-Maghrib (banque centrale du Maroc).

l'imprévisible crise économique et sociale engendré par la covid-19. Dans de tel contexte, l'obligation de comprendre la situation, de tenter de dépasser les limites de la crise en allant chercher des solutions démarre du fait que l'impossible doit devenir possible.

Mettre en lumière la notion des entreprises en difficulté avant d'aborder les plans de sauvetage permettra de mieux appréhender par la suite la démarche de sauvetage et de sauvegarde des TPE et PME. Selon (Pierre Maurin, 2018), les entreprises en difficultés peuvent être définies comme étant des firmes ayant dégagé des déficits successifs, autrement dit des résultats négatifs, conduisant à la cessation de paiement.

Dans cette partie de notre contribution, nous essayerons de développer les plans de sauvetage conduisant les entreprises en difficultés à remédier aux blocages et problèmes engendrés par la crise sanitaire ainsi que de mettre en lumière les étapes permettant d'assurer leurs avenir et leurs survies.

Les entreprises marocaines se sont retrouvées, d'une part, face à une crise inattendue qui a engendré une situation de rupture très remarquable surtout après la cessation de leurs activités ainsi que la fermeture tout au long de la période de confinement qui a duré des mois. Il est nécessaire à ce stade de s'interroger par rapport à l'existence et/ou d'instauration d'un système de contre choc, et plus précisément des plans de sauvetages, et/ou de gestion des crises au sein des TPE et des PME marocaines, afin de pouvoir dépasser une telle situation critique qui a procurée des répercussions néfastes à la fois économiques et sociales.

Il faut préciser que les actions mises en place par les pouvoirs publics ainsi que l'accompagnement de ces derniers aux entreprises les plus touchées par la crise ainsi qu'à leurs employés restent insuffisants. C'est pourquoi, la planification et la prévision des plans de sauvetages et des politiques de gestion des crises et des risques anticipatifs doivent se mettre en œuvre par ces formes d'entreprises tout en recherchant l'adoption d'une réaction pour rebondir les blocages et afin de retrouver la performance et de se repositionner sur le marché.

Dans le même sillage, les entreprises en difficultés se sont retrouvées confrontées à certaines tâches concernant tous les domaines de l'entreprise (social, finance, commercial, commercial, recherche et développement, etc.). Ces dernières, doivent maîtriser les risques en changeant rapidement les caps tout en gardant les mêmes buts et objectifs.

Dans ce contexte, les plans de sauvetage reposent principalement, dans un premier temps, sur un processus de gestion des crises basé autour de l'identification des risques. Alors que, dans un second temps, la mesure de ces risques s'impose comme essentielle permettant aux

entreprises au final l'adaptation à ces risques par la mise en place des plans de prévention afin de les éviter et/ou d'actions pour les traiter ainsi que de suivre l'évolution en temps utile par un comité de suivi.

Dans le sens de la mise en place des plans de sauvetage efficaces et adéquats au contexte de l'économie marocaine et bien évidemment aux frimes marocaines. La notion de crise s'explique d'une manière générale comme étant des impasses.

A ce stade et avant d'aborder les plans de sauvetage des entreprises en difficultés, diverses questions importantes peuvent être posées :

- Est-ce que l'anticipation des crises imprévues permet-elle d'éviter et de tomber dans la faillite ?
- Comment sauver les entreprises en crises ?
- Quelles sont les issues et quelle posture à adopter par les entreprises dans un contexte de crise ?

Pour mieux répondre à nos questions, il est primordial de comprendre les facteurs déclenchant des crises. La crise sanitaire de la covid-19 est particulière, puisqu'elle diffère des crises les plus connues (crise économique ; crise managériale ; crise de croissance ; crise sociale ; crise actionnariale ; crise d'identité, etc.).

Les entreprises en crise sont invitées à franchir un certain nombre d'étapes afin de dépasser les effets de crise.

Primo, la prise de conscience de la situation et l'établissement d'un diagnostic sur les entreprises en situation difficile s'adaptent à chaque contexte et chaque situation rencontrée, c'est les raisons pour lesquelles le diagnostic se positionne au cœur de la gestion de crise. L'analyse des origines des difficultés rencontrées permet de mettre en place les actions correctrices nécessaires au moment opportun, tout en permettant un futur radieux pour les entreprises marocaines influencées par la crise sanitaire.

Il est intéressant de noter qu'à la fin du diagnostic posé, débute la mise en œuvre opérationnelle des plans de sauvetage qui diffèrent d'une entreprise à une autre. Par conséquent le redressement des entreprises en difficultés peut avoir différentes formes pour les sortir de l'impasse et leurs permettre de retourner à la zone positive de l'activité dans un laps de temps raisonnable.

Les plans de sauvetage des entreprises en difficulté doivent se construire en fonction de l'origine de la crise. La crise sanitaire déclenchée n'a pas été empêché par la majorité des

entreprises marocaines. Les TPE et les PME marocaines devaient rechercher des solutions rapides.

L'ajustement de la capacité de production, la flexibilité des processus de production des biens et des services, le développement de la commercialisation des biens et des services fabriqués via internet (e-commerce), etc. ont constitués des alternatives pour certaines entreprises afin d'assurer la continuité de réalisation du chiffre d'affaire.

Les TPE et PME marocaines doivent tirer profit de la crise sanitaire mondiale, tout en restructurant leurs modes de gestion et en se dotant des projets fédérateurs forts fondés sur de nouvelles visions permettant l'augmentation du chiffre d'affaire à travers l'atteinte d'économie d'échelle, ainsi qu'à travers la recherche de réduction de coûts. En plus de la réorganisation et la recherche d'adaptation face aux changements brutaux. Cette mise en place de réorganisation et de restructuration, exige l'existence de ressources financières, et donc une planification financières préventive.

A ce niveau, il est primordial de signaler, qu'après réflexion, que le sauvetage des entreprises en difficulté est l'une des problématiques majeures nécessitant la prise en compte de deux principales dimensions, à savoir, économiques et sociales.

- La dimension économique s'articule autour de l'instauration des TPE et PME des procédures de sauvetage internes et propres à ces dernières, tout en prévoyant et en prenant en considération les crises et évènements inattendus. Notamment, l'instauration des plans de secours permettant une réorganisation rapide et efficace, permettant la poursuite des activités économiques et également la préservation des emplois en s'adaptant aux contextes de crises ;
- La dimension sociale s'appuie principalement sur le maintien des postes d'emploi, afin de préserver le pouvoir d'achat des ménages et également la demande. Ceci peut être expliqué par une restructuration des ressources humaines, à travers, la réaffectation des salariés tout en réduisant la durée de travail et en passant au temps partiel dans l'objectif de rationaliser les dépenses liées aux masses salariales des firmes.

Cette restructuration en matière de gestion financière et capital humain, tout en rationalisant les dépenses courantes et exceptionnelles des firmes permettrons sans aucun doute d'aider les TPE et les PME à atténuer une partie des crises inattendues.

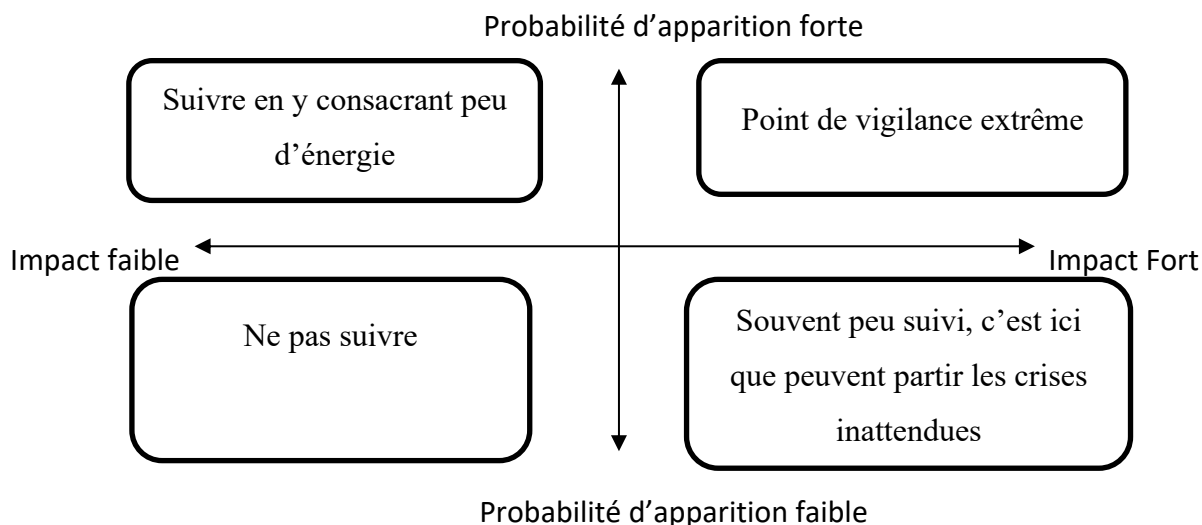
Dans le même sens, les TPE et PME marocaines sont invitées par le mécanisme d'instauration de stratégie de croissance externe à repenser leurs frontières tout en envisageant des partenariats, alliances, etc.

Selon (Bernad BARBERI, 2020), il est donc temps de mettre en avant de nouveaux modèles de management, fondés sur le court terme et l'imprévu, c'est-à-dire sur la capacité des entreprises à intégrer des phénomènes imprévus de remise en cause instantanée et plus ou moins longue de leur business model. Nous connaissons la gestion prévisionnelle. Inventons la gestion dans l'imprévu.

Dans le même sens, les entreprises marocaines doivent préparer deux à minimum de postures pour se défendre. Une posture offensive et une autre défensive afin de s'adapter à la nature des risques auxquels seront disposées. La première consiste à traiter un risque connu qui va advenir de façon certaine et évoluer en problème. Alors que la seconde, s'appuie sur le fait d'éviter que les risques contournables en problème et se transforme en crise.

L'adoption et l'instauration d'un système de gestion des risques par les entreprises marocaines s'imposent à nos jours comme une priorité d'urgence. Il s'agit donc sans doute d'un état d'esprit à cultiver au sein de nos entreprises surtout dans un monde qui ne cesse de changer et de se développer, ainsi qu'après l'expérience de la crise sanitaire qui s'est transformée en crise économique et sociale.

La prise en compte de telle situation inhabituelle est devenue une exigence à ne pas négliger par les entreprises marocaines, tout en anticipant des scénarios identiques ainsi leurs solutions probables permettant d'atténuer les résultats négatifs futurs inattendus. De ce fait, nous proposons la mise en œuvre de la matrice de suivi de risque proposé par Daniel Cohen dans son ouvrage comment sauver l'entreprise (p.134).

Figure n° 2 : Suivi des risques

Source : Daniel Cohen (2015) : « Comment sauver l'entreprise : Comprendre – anticiper - agir » p. 134

La figure susmentionnée nous induit à suggérer aux entreprises marocaines la nécessité de mettre en place une grille d'analyse de risque continuellement dans l'ultime objectif de prévention des éventuelles situations de crises. Ce qui aidera les entreprises à relever le défi de continuité de leurs activités même en période de crises en toute rationalisation.

En plus de ce qui a été développé ci-dessus, il est illusoire de penser que le sauvetage des entreprises marocaines peut être assuré sans repositionnement stratégique. D'où l'intérêt de prendre des décisions stratégiques fondées sur les leçons éclairées tirées par la crise de la covid-19. Pour assurer ce repositionnement, les entreprises marocaines devront connaître au mieux le milieu externe (divers environnements : économique, politique, social, etc.) ainsi que de rechercher une maîtrise avancée de ces derniers.

Il est important de mettre en lumière que les entreprises marocaines doivent être en mesure de triompher les tendances aux changements, surtout que les situations de mutations sont inévitables. Ce qui s'assure selon nous par la mise en place inéluctable des structures et de processus leurs permettant de s'inscrire et de s'adapter aux changements.

De plus, et dans l'intérêt de s'aligner avec les changements et évolutions inculqués par la crise de la covid-19, les TPE et PME marocaines sont fortement invité à s'inscrire dans le numérique, c'est-à-dire, d'accéder aux nouvelles technologies de l'information et de communication (NTIC). Surtout que seulement 19% des TPE marocaines possédant un site Web, d'après (Daamouch, M. & Boukaira, S., 2021).

A nos jours, et plus qu'une forte nécessité, l'accès aux NTIC ainsi que l'exploitation au mieux des opportunités que représentent ces dernières prennent de plus en plus et en continue de la place au cœur de la gestion quotidienne des TPE et des PME. Cette importance, s'explique par la forte contribution positive des NTIC permettant aux TPE et PME d'atteindre des résultats satisfaisant et d'assurer leurs survies.

Dans le même sens, nous incitons cette catégorie d'entreprise, d'une part, d'accéder à l'informatisation dans le sens de continuité de travail, et ceci à travers, l'opérationnalisation du télétravail en cas de crises identiques que celle de la covid-19. Ainsi que d'aller, d'autre part, vers l'intégration du web comme priorité dans la perspective de commercialisation des biens et services via internet. Et ceci dans l'objectif à la fois de fidéliser la clientèle existante et de développer parallèlement le portefeuille client par la prospection de nouveaux clients potentiels. En effet, quel que soit l'évènement déclencheur de la crise, le volet lié à la liquidité des organisations est systématiquement touché. C'est pourquoi, les entreprises doivent prévoir à l'avance des scénarios de réaligement de la situation de leurs trésoreries afin d'assurer bel et bien la continuité de leurs activités ainsi que pour pouvoir dépasser les difficultés de règlement de la paie, de remboursement des dettes de financement et des dettes fournisseurs. Dans cet objectif, les entreprises doivent mettre en place les solutions faisant preuve de créativité.

En outre, la diversification en matière de fabrication des produits se positionne comme l'un des leviers les plus importants que les entreprises doivent mener afin de réduire les signes d'essoufflement des entreprises.

Dans le même cadre et pour endiguer l'aggravation des effets de la crise, les managers des entreprises en difficultés doivent être capable de faire réussir des négociations avec les différentes parties prenantes (employés-clients-fournisseurs- actionnaires-banques- Etat, etc.) en période de crises en cherchant une position d'équilibre.

En conclusion, nous comprenons aisément que les diverses parties prenantes, impliquées pour redresser la situation et rendre le moteur économique viable, recherchent les issues raisonnables tout en respectant les intérêts de chacune conduisant aux intérêts socio-économiques, à savoir, la préservation de l'emploi, la continuité d'exploitation des entreprises, maintien des projets d'investissements.

Conclusion

Au Maroc, depuis l'arrivée de la covid-19, tous les acteurs et intervenants étatiques et privés se sont mobilisés pour faire face à cette historique crise de grandes ampleurs sanitaires, économiques et sociales.

De notre point de vue, la mise en place d'une panoplie de mesures et dispositifs à caractère d'urgence par l'Etat marocain, à travers son gouvernement, n'apparaissent pas comme suffisantes, surtout que la propagation du Covid-19 ne cesse de flamber. Dès lors, et sans aucun doute, l'implication des TPE et des PME dans la gestion de cette délicate et spéciale situation s'impose comme obligatoire. Certes, les répercussions affreuses de la crise sanitaire sur les TPE et les PME, ne peuvent pas être contournées facilement.

De ce qui suit, et en ce qui concerne notre première hypothèse première hypothèse, nous affirmons que la feuille de route instaurée par les acteurs nationaux qu'ils soient du secteur public et privé a favorablement contribué à l'atténuation proportionnelle des effets de de la crise sanitaire. En revanche, en ce qui est de la seconde hypothèse, nous l'avons infirmé car suite à l'achèvement de notre contribution, nous jugeons que la grande majorité des firmes marocaines ne disposent pas d'un système de contre choc permettant de confronter les brutales crises.

Il est d'or donc de considérer les moments de crises comme étant des moments de réflexion, d'invention et de changements. Aujourd'hui, des leçons doivent être tirées de cette difficile période vécu par tous les pays du monde et d'en tirer profit au futur. C'est pourquoi, Il est préliminaire de marquer les enseignements appropriés dans l'intention d'une meilleure gestion des crises futures quelques soient leurs natures.

En effet, on ne peut guère contourner facilement les effets de cette brutale crise. D'où apparaît l'importance d'étudier beaucoup plus minutieusement le sauvetage des TPE et des PME, au niveau national ainsi qu'au niveau international, lors des moments de grandes crises.

Conscient de l'importance de l'intervention des pouvoirs publics pour contrecarrer les effets néfastes de ce type de crise sur les entreprises constituant le moteur économique marocain. Dans la même mesure, les efforts fournis par l'Etat marocain, à savoir principalement (l'exonération d'impôt sur les revenus, la mise en place de nouveaux systèmes de financement, le report des échéances des dettes financières, la suspension des contrôles fiscaux, etc.), ont permis de réduire les dégâts.

Cependant, l'implication des TPE et PME est indéniable pour qu'elles puissent dépasser la fragilité récolté de la crise sanitaire. C'est dans ce sens que ces entreprises doivent mettre en

place et en urgence des processus intégrant la gestion des risques. De plus, et pour remodeler le management des crises, il est capital de penser à instaurer la culture de gestion des risques au sein des entreprises marocaines et de ne pas se contenter aux aides attribués par l'Etat.

Dans cette perspective d'instauration et de renforcement de la culture de management des risques au sein des firmes marocaines, que s'inscrit l'accroissement de l'utilité de notre contribution. Notre prochaine contribution s'efforcera d'étudier pratiquement l'existence et/ou l'instauration de modèles de gestion et de management de risque adaptés aux TPE et des PME. Dans cette perspective une étude de terrain sera réalisée.

BIBLIOGRAPHIE & NETOGRAPHIE

Bibliographie

- Bassamat, F.F. & Ait Addi, H. & Laraoui, Z. (2020). « COVID-19 & Traitement des difficultés des entreprises : mise en place de mesures d'urgence ». Mai 2020.
- Boukaira. S. & Daamouch. M. (2021). « COVID 19 : Etude d'impact sur l'activité des TPE et plan de relance », Revue Française d'Economie et de Gestion, Volume 2 : numéro 3, pp : 267 – 291 ;
- Bouzekraoui. H. (2020). « COVID19 : Contexte socioéconomique des entreprises Post-confinement : Quelles Mesures d'accompagnement fiscales et sociales ? (Cas du MAROC) », HAL. Archives-ouvertes. URL (<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03257305>).
- Cohen. D. (2015). « Comment sauver l'entreprise : comprendre – anticiper - agir ». Edition Eyrolles.
- Foliard. S. (2010). La gestion des TPE classiques, entre territorialité et fidélité. CIFEPME 2020 BORDEAUX, Oct. 2010, halshs-00519024.
- Frimousse. S. & Peretti. J.M. (2020) : « Regards croisés : les répercussions durables de la crise sur le management », Cairn Info, EMS Editions : n°28, pp : 159-243.
- HCP. (2020). Enquête de conjoncture sur les effets du Covid-19 sur l'activité des entreprises, Mai 2020.
- Maurin. P. (2018) : « Reprendre une PME en difficulté : Préparer – Evaluer –Sécuriser – Optimiser ». Afnor Editions.

Netographie

- <https://www.hcp.ma/> consulté le 10/08/2021 ;
- <https://hal.archives-ouvertes.fr/> consulté le 10/08/2021 ;
- <https://www.maroc.ma/fr/discours-royaux/discours-royal-au-parlement-loccasion-de-louverture-de-la-1-ere-session-de-la-5-eme> consulté le 10/08/2021 ;
- <https://www.africmemoire.com/part.2-chapitre-premier-revue-de-la-litterature-135.html>) Consulté le 10/08/2021 ;
- <https://aujourd'hui.ma/economie/la-notion-de-tres-petite-et-moyenne-entreprise-en-phase-de-definition> consulté le 14/08/2021 ;
- <https://www.medias24.com/covid-19-la-gestion-du-risque-a-l-export-le-defi-des-operateurs-marocains-10892.html> consulté le 14/08/2021.