

Les PME marocaines face à la crise Covid 19 : Cas du secteur textile

Moroccan SMEs facing the Covid 19 crisis: The case of the textile sector

RZAMA Ibtissame

Doctorante

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales de Marrakech

Université Cadi Ayyad

Laboratoire de recherche QUALIMAT

Maroc

Ibtissame.Rzama7@gmail.com

ABAAOUKIDE Kamar

Enseignant chercheur

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales de Marrakech

Université Cadi Ayyad

Laboratoire de recherche QUALIMAT

Maroc

kamar_kam@yahoo.fr

Date de soumission : 15/10/2023

Date d'acceptation : 05/11/2023

Pour citer cet article :

RZAMA I. & ABAAOUKIDE K. (2023) «Les PME marocaines face à la crise Covid 19 : Cas du secteur textile»,
Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 6 : Numéro 4» pp : 1282 - 1307

Résumé

La crise de la Covid 19 a eu des effets considérables sur les Petites et Moyennes Entreprises. En effet, ces organisations de taille réduite, disposent de caractéristiques singulières, qui influencent la manière avec laquelle elles réagissent aux crises. Ainsi, notre étude vise à comprendre comment les PME marocaines ont vécu la crise sanitaire, en prenant le secteur textile comme exemple. Pour ce faire, nous avons adopté une approche qualitative, dans le sens où nous nous sommes dirigées vers 7 dirigeants de PME de ce secteur, avec lesquelles nous avons mené des entretiens semi-directifs. Les résultats ont permis de relever que les principaux effets de la pandémie sur les PME marocaines de ce secteur ont été : l'arrêt de production, la disruption de la chaîne d'approvisionnement, la diminution de l'effectif, et des difficultés de trésorerie. Également, l'étude montre que les pratiques efficaces pour affronter la crise furent : la réorientation de l'activité, et le recours au canal digital. Par ailleurs, notre recherche permet de contribuer à la compréhension du management de crise en PME, en plus de l'effet qu'ont ces événements sur ces organisations.

Mots clés : Crise ; Gestion de crise ; PME ; Covid 19 ; Maroc.

Abstract

The Covid 19 crisis has had great effects, especially on Small and medium-sized enterprises. Indeed, these small organizations have unique characteristics that influence the way they react to crises. Thus, our study aims to understand how Moroccan SMEs have experienced the health crisis, taking the textile sector as an example. To do so, we adopted a qualitative approach, in the sense that we focused on seven SMEs managers in this sector, with whom we conducted semi-directive interviews. The results showed that the main effects of the pandemic on Moroccan SMEs in this sector were: production interruption, disruption of the supply chain, reduction in the size of the employee base, and cash flow problems. Also, the study shows that effective practices to face the crisis were: reorientation of the activity, and the use of digital means. Furthermore, our research contributes to the understanding of crisis management in SMEs, in addition to the effects that these events have on these organizations.

Keywords : Crisis ; Crisis management ; SMEs ; Covid 19 ; Morocco.

Introduction

Suite à la crise de la Covid 19, différentes mesures ont été prises afin de contenir la pandémie, dont la mise en quarantaine et l'interruption de grand nombre d'activités, ce qui a eu un impact négatif sur toutes les économies du monde (Caballero-Morales, 2021). Cet impact a notamment pu être relevé auprès des petites et moyennes entreprises (PME), qui ont été les plus touchées par ces restrictions, puisque comparées aux grandes entreprises, les PME disposent d'informations et de ressources financières limitées (Julien, 2002).

De ce fait, suite à une étude menée par le Haut-Commissariat aux Plans (HCP) auprès d'entreprises opérant dans des secteurs fortement atteints par la crise, 57% des répondants, dont la majorité sont des PME, ont affirmé avoir procédé à un arrêt temporaire ou définitif de leurs activités. Cette cessation d'activité imposée par la pandémie a touché certains secteurs plus que d'autres, ici nous évoquons notamment l'industrie textile et cuire, considérée comme l'un des moteurs de l'économie marocaine, non seulement en termes de valeur ajoutée, mais également en termes de création d'emploi, et qui suite à la crise sanitaire, a été impactée à hauteur de 99% pendant la période du confinement (HCP, Avril 2020 ; cité dans Boukaira & Daamouch, 2021). Par ailleurs, la recherche sur le management de crise pour les PME est importante (Herbane, 2010). Néanmoins, les travaux dans ce domaine restent fragmentés, ce qui rend difficile pour les chercheurs de comprendre les principales conclusions de la littérature, et de reconnaître les problèmes non résolus (Bundy, et al., 2017).

Pour les PME, il est possible de remarquer que certains travaux ont tenté de proposer des modèles de gestion de crise spécifiques (Hong, et al., 2012). Cela notamment en tentant de montrer les actions qu'une PME doit suivre pendant toutes les phases d'une crise. En revanche, ces modèles ont un aspect trop général, et leur mobilisation en pratique reste difficile (Boubakary, 2020). Dans ce sens, nous considérons donc qu'il y a une nécessité d'explorer d'avantage le domaine du management de crise, particulièrement dans le contexte des PME marocaines.

Dans ce sens, notre problématique de recherche se présente comme suit : ***Comment les PME marocaines du secteur textile ont-elles vécu la crise de la Covid 19 ?***

Afin de cadrer d'avantage notre objet de recherche, nous pouvons dériver de cette problématique les questionnements suivants :

- Quelles ont été les répercussions de la crise sanitaire sur les PME marocaines opérant dans le secteur textile ?

- Comment les PME marocaines ont-elles réagi face la crise de la Covid 19 ?
- Qu'est ce qui a permis aux PME marocaines du secteur textile de faire face à la crise sanitaire ?

Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons jugé convenable de suivre une démarche qualitative, à travers la conduite d'entretiens semi directifs avec les dirigeants de 7 PME marocaines du secteur textile.

Par ailleurs, nous allons dans un premier temps délimiter notre objet de recherche à travers la présentation de notre revue de littérature, dans laquelle nous procéderons à une définition des concepts, puis nous explorerons différents aspects liés à la problématique étudiée. Dans un second temps, nous nous attarderons sur la méthodologie adoptée, pour ensuite exposer les résultats de notre étude, avant de clôturer par une conclusion, mettant en perspective nos principaux résultats, en plus des recommandations et apports de cette recherche.

1. Revue de littérature

1.1. Les crises et le management de crise

Depuis le début de la crise sanitaire, de nombreux chercheurs en sciences de gestion se sont penchés sur des problématiques en relation avec ce contexte. En revanche, il est possible d'observer que l'ambiguïté qui entoure le concept de crise et de « management de crise » persiste. Par ailleurs, nous considérons qu'afin de mieux cadrer l'étude de ces termes, il est tout d'abord nécessaire de bien les définir.

1.1.1. Définition d'une crise

La littérature montre que certaines études ont tendance à ignorer la multivalence fondamentale des crises (t Hart, 1993). Par conséquent, l'une des questions fondamentales dans le débat autour des crises, reste leur définition (Clark, 1988).

Il existe de nombreuses définitions d'une crise (Coombs, 2007). En effet, différents chercheurs ont tenté d'apporter une définition à ce concept, qui est pour le moins polysémique, et dépend grandement du domaine dans lequel il est employé. En effet, en plus d'être caractérisé par plusieurs éléments (Bowonder & Linstone, 1987 ; Pearson & Clair, 1998 ; cité dans Pündrich, et al., 2009), le concept de crise est utilisé dans différents domaines, notamment en médecine et en psychologie. Par ailleurs, la définition du domaine de recherche dans les tentatives de définition d'une crise est primordiale.

En science de gestion, nous observons que la majorité des travaux se basent sur les définitions proposées par les auteurs de références dans le domaine du management de crise. Nous supposons que ce constat est principalement dû au caractère global de ses définitions, qui permet de montrer les différents aspects relatifs à ce genre d'événements.

Coombs (2007) par exemple, considère qu'une crise est une menace significative qui peut avoir des conséquences négatives si elle n'est pas traitée correctement. D'un autre côté, Sayegh, et al. (2003) définissent une crise comme un événement inattendu ou une situation inhabituelle et inconnue par le manager, qui peut avoir des conséquences majeures sur l'organisation et ses membres, et qui nécessite une rapidité de prise de décision.

Néanmoins, il ne fait aucun doute que la définition la plus complète, et également l'une des plus utilisées dans les travaux sur le management de crise, est celle de Pearson & Clair (1998), qui définissent une crise comme « *un événement à faible probabilité et à fort impact qui menace la viabilité de l'organisation et se caractérise par l'ambiguïté de ses causes, de ses effets et de ses moyens de résolution, ainsi que par la conviction qu'une décision doit être prise rapidement* »¹. En effet, ces auteurs, ont par cette définition, présentés les principales aspects et caractéristiques relatifs à une crise, notamment sa nature, les spécificités relatives à ses causes et à sa gestion.

1.1.2. Définition du management de crise

Le management de crise peut être défini comme « *l'art d'éliminer une majeure partie de risque et d'incertitude pour permettre de mieux contrôler le destin* »² (Fink, 1986). En effet, il est très commun d'assimiler la notion de risque à celle de crise, mais bien que complémentaires, ces deux termes sont différents. Références dans le domaine, Pearson & Clair (1998) considèrent que la gestion efficace d'une crise implique de minimiser les risques potentiels avant que l'évènement déclencheur ne se produise, et pour répondre à un tel évènement, l'entreprise doit improviser et interagir avec ses principales parties prenantes.

Par ailleurs, il existe deux perspectives afin de définir et comprendre le management de crise : la première consiste à considérer la crise comme un évènement, pendant que la seconde la voit comme un processus.

¹ Traduction libre. Texte original: « An organizational crisis is a low-probability, high-impact event that threatens the viability of the organization and is characterized by ambiguity of cause, effect, and means of resolution as well as by a belief that decision must be made swiftly ».

² Traduction libre. Texte original: « the art of removing much of the risk and uncertainty to allow you to achieve more control over your destiny ».

L'approche événementielle (Hermann, 1963) considère les crises comme des événements isolés (Roux-Dufort, 2005), c'est-à-dire qu'elle repose sur le fait de cerner la crise dans un périmètre limité lorsque cette dernière survient, de manière à minimiser ses dégâts sur toute l'organisation (Forgues, 1996). La principale fonctionnalité de cette approche est qu'elle est directement opérationnelle (Roux-Dufort, 2005). Ainsi, le principe ici est de se focaliser sur les conséquences et les manifestations explicites des crises afin de développer des solutions et des moyens de résolution (Roux-Dufort, 2000 ; 2005 ; cité dans Pündrich, et al., 2009).

Contrairement à l'approche événementielle, l'approche processuelle (Forgues, 1996) place la crise dans un contexte riche et plus large, et donc va au-delà de la simple identification des conséquences, pour inclure également son incubation, ses causes, et sa « *dynamique de développement* » (Turner, 1976 ; Roux-Dufort, 2000). La crise est donc appréhendée dans « *un laps de temps et un espace élargi* » (Forgues, 1996). Il est donc improbable de la considérer comme imprévisible (Bryson, 1981), ou isolée, puisqu'elle est inhérente à l'évolution de l'organisation (Pündrich, et al., 2009).

Les travaux qui optent pour l'approche processuelle, considèrent que la gestion d'une crise se déroule principalement en des étapes de prévention, de réponse, de rétablissement et d'apprentissage (Drennan & McConnell, 2007). Dans ce sens, Coombs (2007) définit le management de crise comme un processus destiné à empêcher ou à réduire les dommages qu'une crise peut avoir sur l'organisation et ses parties prenantes. De ce fait, selon lui, il existe une phase pré-crise, une phase de réponse de crise, et une phase post-crise ; des phases que nous pouvons également retrouver dans la littérature sur le management de crise dans les organisations de petite taille.

1.1.3. Le management de crise dans les PME

« *Les entreprises marocaines de petite taille ont pataugé dans une grave détresse financière suite à la crise du Covid* » (Ghiffi & Allal, 2022). En effet, malgré leur faible taille, les PME sont souvent plus exigeantes en main-d'œuvre, avec des réserves de liquidités plus minces, des unités plus petites, et une faible possibilité de recourir à un même processus de gestion de crise qu'une grande entreprise (Runyann, 2006). Néanmoins, cela n'implique pas systématiquement qu'elles sont moins habilitées à faire face à une crise.

En effet, les PME sont différentes des grandes entreprises sous divers aspects, en termes de structure organisationnelle, de capital, de main-d'œuvre, de technologie, de capacité à réagir

face à un environnement en changement continu, ou encore, par rapport à leur style de gestion (Chawla, et al., 1997).

Ainsi, la différence entre PME et GE va au-delà de la simple différence de taille (Welsh & Jeffrey, 1981) ; puisque selon ces deux auteurs « *Small business is not a little big business* » (cité dans Khalifé, 2014). De ce fait, les PME disposent de caractéristiques spécifiques qui influencent leurs stratégies et mode de gestion, mais également décrivent leurs comportements (Marchesnay, 1991 ; Julien, 1997).

Rappelons que ces entreprises disposent de ressources limitées. Dans ce sens, la faiblesse des ressources dont dispose la PME, implique qu'elle est en permanence entrain de lutter pour survivre (Khalifé, 2014). Cela montre d'autant plus l'importance des ressources pour ces organisations, et suppose également que ses dernières peuvent influencer le comportement des PME (Pfeffer & Salancik, 1978, p. 1). Par ailleurs, cela concorde avec les postulats de la théorie de la dépendance des ressources, telle qu'avancée par ses deux chercheurs, et qui repose sur le principe selon lequel la manière dont les entreprises gèrent leurs ressources est déterminée par la dépendance envers ses ressources.

Auteur de références à ce sens, Pierre-André Julien (1997) propose un modèle factuel à travers lequel il présente les caractéristiques spécifiques des PME, dont l'une est quantitative, il s'agit de la taille, pendant que les autres spécificités sont qualitatives. En effet, ce modèle présente des caractéristiques qualitatives « concrètes » qui permettent de définir une PME. Il s'agit de la centralisation de la gestion autour du propriétaire dirigeant, la faible spécialisation, l'existence d'une stratégie intuitive et peu formalisée, ainsi qu'un système d'informations peu complexe et peu organisé.

Les caractéristiques singulières de ces organisations jouent également sur la manière dont elles subissent, vivent, et réagissent face à une situation de crise. Des études montrent que de nombreuses PME ne savent pas quoi faire en cas de crise et n'ont pas une idée claire de ce qu'est le management de crise (Mikusova, 2011). En outre, Spillan & Ziemnowicz (2003, cité dans Hong et al. 2012) soulignent également que les PME en général se soucient peu du management de crises lorsqu'elles n'ont pas connu de crise auparavant.

Néanmoins, comme nous l'avons signalé précédemment, malgré leur caractère unique, les petites entreprises sont aptes faire face à des situations difficiles. Cela est en partie dû à leur flexibilité, qui leur permet de s'adapter à un ralentissement économique (Tan & See, 1997 ; cité dans Bourletidis & Triantafyllopoulos, 2014). Mais également grâce à leur capacité d'apprentissage, d'innovation, et la relation que ses entreprises entretiennent avec leurs clients

(Herbane, 2010). En conséquence, les PME peuvent être plus à même d'assurer leur pérennité et donc de faire face aux effets négatifs de la crise (Bourletidis & Triantafyllopoulos, 2014).

1.2. Les PME et la crise sanitaire de la Covid 19

Décembre 2019 marqua le début de la crise de la Covid 19. La pandémie éclata pour la première fois en Chine, pour ensuite englober la quasi-totalité du monde. Selon le Worldometers (2020), à la date du 26 Mai 2020, 213 pays ont été touchés par le virus, avec un total de 5 591 677 cas d'infection et 347 944 morts (Alves, et al., 2020).

Par ailleurs, les entreprises également ont souffert de cette crise. En effet, plusieurs organisations ont dû procéder à un arrêt temporaire ou définitif de leur activité, des organisations dont la majorité était des Petites et Moyennes Entreprises.

1.2.1. Les Petites et Moyennes Entreprises pendant la crise Covid 19

Selon Alves, et al. (2020), les recherches passées ne pourront probablement pas suffire à comprendre la crise Covid 19. En effet, ces chercheurs stipulent que la pandémie est une crise unique, et plus complexe que les précédentes. En effet, cette dernière a créé d'importants problèmes sur le plan social et économique ; nous évoquons notamment la cessation d'activité de plusieurs industries à cause du confinement général, ou encore les vagues de licenciement qui ont suivi cela, et dont les répercussions persistent à ce jour.

Depuis les premières manifestations des conséquences de cette pandémie sur l'économie des pays en 2020, des chercheurs dans le domaine tel que Fernandes (2020), avaient anticipé que cette crise serait de loin, pire que la grande dépression des années 1930 ou que la crise financière de 2008 (Kukanja, et al., 2020).

Après la déclaration de l'état d'urgence dans plusieurs pays, un confinement général de la population a été imposé. Dans ce sens, les entreprises opérant dans certains secteurs dont celui du textile et habillement, ont été contraintes de suspendre leur activité. Ses politiques de prévention instaurées par les gouvernements de ces pays ont eu un impact important sur les PME, entraînant une paralysie de leur activité, en plus d'une fragilisation de leur situation financière, les exposant ainsi à des risques financiers (Omar, et al., 2020 ; Oyewale, et al., 2020 ; cité dans Adam & Alarifi, 2021).

Par ailleurs, les études montrent que ces entreprises ont principalement soufflèrent de contraintes d'ordre financière. Par exemple, les résultats de l'étude de Hossain, et al. (2022), menée sur 23 PME au Bangladesh a démontré que les entraves majeures rencontrées par les

PME pendant la période Covid 19, concernent le manque de liquidité, et les disruptions des chaînes d'approvisionnement.

Rappelons que malgré leur faible taille, les PME sont toutes aussi capables de faire face à une crise qu'une grande entreprise. Cela est en principe dû, au caractère flexible de leurs réactions, étant donné que ces entités ne disposent pas d'un haut niveau de bureaucratie, ni d'une responsabilité sociale élevée (Alves, et al., 2020). Autre avantage dont dispose les PME, est relatif à la présence importante du management de proximité (Torrès, 1997) dans ces organisations, et est supposé se renforcer suivant la pandémie (Frimousse & Peretti, 2020).

De ce fait, afin de faire face aux crises, une première chose à faire selon Hossain, et al. (2022), consiste en le fait de comprendre la crise ; c'est-à-dire que les dirigeants de ces sociétés doivent essayer de comprendre la nature de cette crise, mais également son ampleur via à vis des différents aspects de l'entreprise.

Une autre dimension importante et que nous relevons dans certaines études, est celle liée à la capacité de créer une opportunité de « *business* » à partir d'une crise. En effet, nous pouvons rejoindre les propos de ces travaux, et supposer « *qu'il ne faut jamais gâcher une crise* ». C'est-à-dire que bien que les crises soient nuisibles pour les organisations, elles sont également porteuses d'opportunités, encore faut-il savoir les saisir. Précisons que ses opportunités se traduisent généralement par le recours à la technologie et au digital (Hossain, et al., 2022 ; Guo, et al., 2020 ; cité dans Adam & Alarifi, 2021).

Également l'aspect stratégique du management de crise pour les PME est également important, notamment par de développement de stratégies de survie, qui se base sur des principes de communication, de transparence, et de réseautage (Wilson, 2016). S'ajoute à cela la planification, l'analyse des parties prenantes, et la communication interne et externe, qui doivent être prises en compte par les PME, dans leurs actions de réponse à la crise Covid 19 (Fitriasari, 2020).

1.2.2. Les PME marocaines en période de crise

Dans un monde où le caractère transfrontalier des crises (Boin, 2009 ; Lagadec, 2009) n'est plus à démontrer, les organisations ne sont plus à l'abri des menaces qui peuvent paraître « *lointaines, incertaines et intangibles* » (Herbane 2013).

Au Maroc, suivant la déclaration de l'état d'urgence, le Ministère de l'Economie et des Finance a annoncé en Avril 2020 la suspension d'activité temporaire de près de 132 000 entreprises, en plus d'un total de 800 000 employés confinés à travers le territoire (Bennis & Oudda, 2021).

Rappelons que les restrictions imposées par les pays ont eu des effets néfastes sur les entreprises, et les PME marocaines ne font pas exception. Suite à une enquête réalisée par Benazzi (2021) sur 98 PME marocaines, il a été démontré que 76% de ces entreprises ont été impactées depuis l'état d'urgence de plus de 20%.

Comme nous pouvons le constater, au Maroc également, la Petite et Moyenne Entreprise est celle qui a été la plus affectée par la pandémie. Par ailleurs, nous stipulons que cela peut être en principe dû à la rupture des chaînes d'approvisionnement, et ainsi, à l'abolition ou la non négociation des contrats y afférant (Fadil & Benazzi, 2020 ; depuis Ghiffi & Allal, 2022). Or, il n'est pas non plus rare de supposer que cela revient également à certaines difficultés spécifiques à ces organisations, du fait que les PME marocaines souffrent majoritairement de contraintes d'ordre internes (INFORISK, 2009 ; cité dans Chawki & Ait Lemqeddem, 2020).

2. Méthodologie de la recherche

Le type de crise est un élément essentiel dans la gestion de ces événements. En effet, en fonction des spécificités de chacune d'elles, l'impact et la gestion sont différents (Boubakary, 2020). Auteur de référence dans le domaine du management de crise, Roux-Dufort (2000) affirme que toutes les crises sont singulières. Et donc selon lui, recourir à « *un raisonnement causal et linéaire* », ne permet pas la compréhension des différentes nuances relatives aux crises ; et donc à leur gestion.

De ce fait, afin d'explorer d'avantage le management de crise des PME marocaines, nous adopterons une posture épistémologique interprétativiste puisque nous nous intéressons au caractère singulier de notre objet de recherche, et considérons que la réalité est complexe (Girod-Séville et Perret, 2002). Également, nous emprunterons la voie de l'exploration à travers une démarche qualitative, qui a été choisie puisque ce type d'approche est adapté à l'étude de contexte (Barbour, 2013).

Par ailleurs, notre recherche vise à interroger les dirigeants de PME marocaines du secteur textile, dans le but de recenser les connaissances de ces individus sur leurs expériences (Alvesson, 2003). Ainsi, nous avons procédé à un échantillonnage par boule de neige, qui nous a permis d'interviewer 7 dirigeants, que nous avons été en mesure de rassembler par des voies formelles et informelles. Notons que cet échantillon respecte le principe de saturation théorique. Dans ce sens, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs, à travers lesquels nous avons commencé par expliquer l'objet de l'étude aux répondants, dans le but d'assurer une meilleure compréhension des questions posées, et ainsi garantir la pertinence des réponses et des résultats

obtenus. Précisons que dans le but de garantir la confidentialité des répondants et de leur entreprise, les PME figurant dans notre étude seront présentées par des lettres (A, B, C, etc.). Également, nous avons omis de préciser l'effectif de chaque PME, dans le sens où certains dirigeants ne souhaitaient pas divulguer cette information. En revanche, nous nous sommes assurés que ce nombre n'excédait pas les 200 collaborateurs. De ce fait, le tableau ci-dessous présente le profil des répondants :

Tableau N°1 : Structure de l'échantillon

Entreprises	Activité	Ville	Fonction du répondant	Sexe
A	Confection (Vêtements)	Casablanca	Propriétaire /dirigeant	Femme
B	Confection (Vêtements)	Salé	Directeur adjoint	Homme
C	Confection (Maroquinerie)	Marrakech	Propriétaire /dirigeant	Femme
D	Tissage de maille et teinture	Casablanca	Fils du propriétaire / dirigeant	Homme
E	Confection (Vêtements)	Marrakech	Dirigeant	Homme
F	Confection et marquage (Vêtements)	Casablanca	Propriétaire /dirigeant	Homme
G	Confection (Vêtements)	Marrakech	Propriétaire /dirigeant	Femme

Source : Auteurs

Par ailleurs, nous avons procédé à un traitement manuel des données recueillies, en réalisant une analyse horizontale et verticale des verbalismes, pour ensuite synthétiser les résultats obtenus. Dans un second temps, nous avons tenté de comparer ces résultats avec ceux présents dans la littérature, et que nous avons présenté dans notre revue de littérature, pour ainsi aboutir à nos propres conclusions.

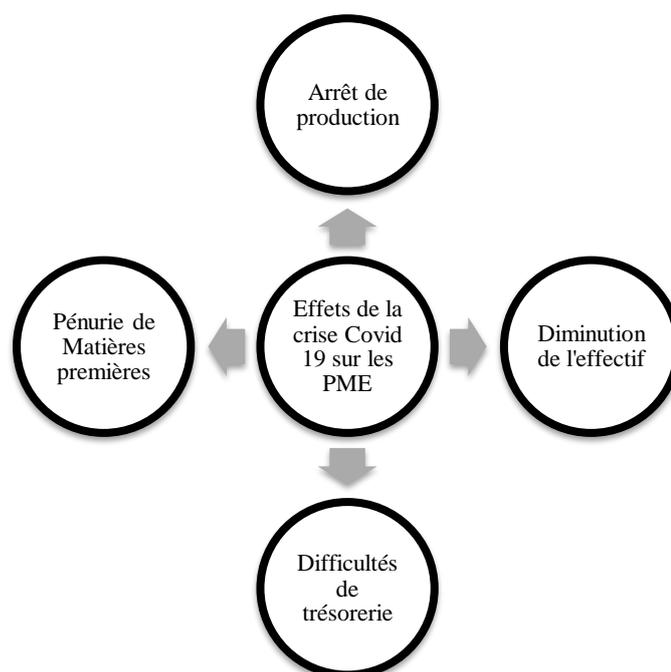
3. Résultats et discussion

Suite à nos entretiens avec les dirigeants des PME étudiées, et l'analyse des résultats obtenu, nous allons présenter ces derniers à travers deux sous-sections : les effets de la crise Covid sur les PME du secteur textile, et la réponse de ces dernières face à la pandémie.

3.1. Les effets de la crise sanitaire

Rappelons que le secteur textile est l'un des secteurs les plus touchés par la crise Covid 19 selon les statistiques du HCP. De ce fait, en analysant les réponses des répondants, nous avons été en mesure d'observer certaines similitudes entre la majorité des PME constituant notre échantillon, au niveau des conséquences de la crise sur ces organisations. Les résultats sont représentés à travers la figure 1 :

Figure N°1 : Effets de la crise Covid 19 sur les PME du secteur textile



Source : Auteurs

3.1.1. Arrêt de production

Sur les 7 PME étudiées, 4 ont déclaré avoir procédé à un arrêt total de production pendant la période de confinement, ensuite, 3 ont suivi une reprise partielle et incrémentale de leur activité post-confinement, tout en jonglant avec les effets perdurant de la crise. Pendant que l'une de ces PME est restée fermée pendant environ 2 ans (PME C), soit jusqu'à la quasi disparition des restrictions sanitaires et réglementaires imposées par l'Etat. Cela est dû au fait que cette PME est spécialisée dans la production de produits artisanaux marocains, qui sont ensuite commercialisés dans des boutiques situées à l'ancienne médina de Marrakech, et destinés à une clientèle majoritairement composée de touristes étrangers. De ce fait, l'entreprise est restée

fermée depuis le début de la crise, jusqu'en 2022, avec le retour à la normal du tourisme au Maroc.

Ainsi, ces entreprises ont fermé pendant le confinement et ont figé leur production temporairement. D'après les entretiens menés, nous relevons que la fermeture de ces PME a principalement été déclenché suite à la déclaration de l'état d'urgence dans le pays, et ainsi, à la décision de l'Etat de recourir au confinement général pour contenir la pandémie, chose que la majorité des entreprises a choisi de suivre. Par ailleurs, cette mesure étatique, eut pour effet l'annulation de grands nombres de commandes faites auprès de ces PME, ce qui a considérablement nuit à leur trésorerie.

3.1.2. Difficultés de trésorerie

Les restrictions imposées par les Etats afin de contenir la pandémie, dont le confinement général, la fermeture des frontières, ou encore les gestes barrières, ont grandement affecté les entreprises en général, et les PME en particulier.

En effet, 4 dirigeants sur 7 ont déclaré avoir souffert d'un manque de liquidité dès le début de la crise. Par ailleurs, en plus de l'arrêt d'activité, cela a été engendré par l'annulation des commandes, et du blocage de paiement de la part de certains clients.

« ...On a eu des conséquences très lourdes sur la trésorerie, venant principalement des clients qui ont bloqués les paiements... » a stipulé la dirigeante de la PME A. Dans ce sens, étant producteur de vêtements pour femmes et pour enfants destinés vers des entreprises de distribution, cette PME s'est retrouvée privée de sa source principale de revenu à cause de la pandémie.

Le client étant le pilier économique de toute entreprise, a de ce fait été la principale partie prenante dont les actions ont contribué à mettre les PME en difficulté. Une situation de détresse financière, à laquelle s'est ajouté les dépenses que ces entreprises textiles étaient contraintes de régler, malgré leur fermeture, nous citons par exemple, les matières premières déjà commandées auprès des fournisseurs.

« ...C'est une crise qu'on ne pouvait pas prévoir, donc on n'avait pas forcément la trésorerie, pas forcément l'argent sur le compte pour pallier aux différents arrivages, on a essayé de faire de notre mieux... » a déclaré le dirigeant de la PME D au sujet des effets qu'a eu la crise Covid sur son entreprise, en expliquant qu'il y avait un manque d'anticipation de la part de l'entreprise, ainsi, elle n'était pas préparée à faire face à une telle situation.

« *Il n'y a pas eu beaucoup d'anticipation, quand c'est arrivé en Chine, on ne pensait pas que ça allait arriver au Maroc, donc on n'a pas pris de mesures particulières... mais je pense que ce n'était pas anticipable, on n'aurait pas pu prévoir une chose pareille* ». En effet, selon lui la crise Covid était imprévisible, l'entreprise la percevait comme une menace improbable, et donc a omis de mettre au point des mesures pour atténuer son impact, ce qui s'est éventuellement traduit par des dommages importants.

Autre facteur qui conduit au manque de liquidité dans ces PME, fut le règlement à terme de charges tel que les loyers, alors que l'entreprise était fermée, et tel que les impôts, alors qu'elle générerait peu ou pas de bénéfices, chose qui selon la dirigeante de la PME C aurait dû faire objet d'une intervention de l'Etat. Par ailleurs, elle déclara que « *L'Etat aurait dû par exemple intervenir au niveau du paiement de loyer, pour que les sociétés aient des aides, et la possibilité de payer plus tard leurs charges ; les locataires ne se sont pas montrés compréhensifs avec nous à cet égard* ».

3.1.3. Pénurie de Matières premières

La troisième conséquence directe de la crise Covid, est singulière au secteur textile. En effet, les répondants ont déclaré que tout le secteur souffrait d'une pénurie de matières premières, à cause de la fermeture des frontières. Les matières premières dans le secteur textile, se composent principalement de tissus en tout genre, de files, ou encore d'élastiques, des matières que la majorité des PME composants notre échantillon, importent de Chine ou de la Turquie.

« *On se fournis auprès de fournisseurs locaux qui importent la matière première de Chine (...) après la fermeture des frontières, ils ne pouvaient plus se fournir, donc on ne trouvait plus de matières premières sur le marché* », avança le dirigeant de PME B, en continuant que c'était un problème majeur dans tout le secteur, puisqu'en plus du manque de matières premières, ceux qui en possédaient, avaient augmenté les prix.

Ainsi, suite à la crise, les PME ont trouvé des difficultés énormes à s'approvisionner ; d'un côté, puisqu'elles ne pouvaient pas avoir recours à leur fournisseur habituel, et donc étaient obligées d'en chercher un nouveau, et de l'autre à cause du comportement opportuniste de certains fournisseurs locaux, qui disposaient de la marchandise dont avait besoin ces PME, et qui profitaient de la situation pour augmenter leur prix, mettant ainsi encore plus de pression sur ces organisations.

Selon le dirigeant de la PME E, « *Il y avait des difficultés pour trouver la matière première, car on est faible en ce sens, par rapport à la Turquie ou la Chine, puisqu'on importe tout (...). La matière première a été le point noir pour ce secteur, toutes les entreprises ont souffert (...)* ». Par ailleurs, nous pouvons observer que le problème majeur rencontré par les PME de ce secteur consiste en la disruption de la chaîne d'approvisionnement (Hossain, et al., 2022), dans le sens où ces PME souffraient d'une double contrainte, de rareté de matières premières, et d'augmentation de prix, du peu disponible sur le marché local.

Ainsi, pour un secteur pilier de l'économie marocaine tel que le secteur textile, nous observons que la dépendance des entreprises vis-à-vis de l'importation, constitue un risque considérable, du fait qu'une fermeture temporaire des frontières, a réussi à chambouler toute une industrie. En donc, il serait juste pour ces PME de songer à produire localement leurs matières premières, ou du moins à diversifier leurs fournisseurs, de manière à éviter de « *mettre tous les œufs dans le même panier* ».

3.1.4. Diminution de l'effectif

La réduction d'effectif suite à la crise s'est faite différemment pour les PME composant notre échantillon. Pour mieux comprendre, partons du principe que l'Etat marocain a instauré un confinement général dans le pays suite à la Covid 19, chose que certaines PME ont choisi de suivre à la lettre. Néanmoins, le pays a également permis aux entreprises qui le souhaitaient et qui en avaient la capacité, de maintenir leur travail pendant la pandémie, à condition de réduire le pourcentage de leur activité habituelle, tout en assurant les conditions sanitaires nécessaires pour leurs collaborateurs.

De ce fait, les résultats montrent que 7 PME sur 8 ont travaillé avec un effectif réduit pendant la crise, que ce soit lors du confinement ou post-confinement. Cependant notons que les résultats montrent également que bien que l'Etat avait beau avoir instauré cette obligation de diminution d'activité, les PME n'y trouvaient pas d'objection pour autant. En effet, de manière générale, bien que certaines PME aient maintenu leur activité pendant la crise, le volume de commandes qu'elles avaient en période normal s'était amoindri, ce qui n'eut pas de retombé important sur l'activité.

Dans ce sens, certaines entreprises ont été obligées de licencier une partie de leur effectif, pendant que d'autres ont mis une partie de leurs collaborateurs en arrêt tout en postulant au programme de la CNSS (Caisse Nationale de Sécurité Sociale), qui a pour but de fournir des aides financières pendant ladite période, pour ensuite les remettre à leurs postes d'origine après

le retour à la normal de l'activité. Suivant cela, le dirigeant de la PME F déclara : « *A cause de la crise, certaines des grosses commandes qu'on avait ont été annulées, comme les tenus de marathons. Donc on n'avait pas besoin d'avoir tous les travailleurs sur place, ils étaient donc en arrêt et profitaient des aides de la CNSS (...) Après 6 mois, ils sont revenus et tout est redevenu normal* ».

3.2. Réponses des PME face à la crise Covid 19

Face aux conséquences engendrées par la pandémie, nous avons été en mesure d'observer l'existence de deux grandes réactions auprès des PME composant notre échantillon. 2 PME sur 7 n'ont fait que subir les conséquences de la crise, sans tenter de mettre au point des mesures spécifiques afin de minimiser les dégâts, pendant que 5 ont réinventé leur modèle d'affaire, pour se maintenir en vie et réduire les dommages appliqués à leur entreprise.

3.2.1. Aucune réaction

Pendant la crise Covid 19, les PME B et D se sont montrées passives, ne montrant ainsi aucune mesure spécifique émanant de leur part afin de contrer les effets de la pandémie. En effet, ces entreprises n'ont fait que suivre à la lettre les directives imposées par l'Etat sans essayer d'aboutir à des solutions par elles-mêmes.

Elles ont donc adopté « *l'attitude du chameau* » en minimisant leurs charges, et en attendant que la crise passe. A travers les entretiens menés, nous sommes arrivées à relever les deux raisons majeures de cette attitude. La première consiste en le fait que ces PME considéraient que la crise ne serait que passagère, et donc jugeaient que le comportement correct à faire était d'attendre que les choses reviennent à la normale. La seconde raison, fut que ces dernières considéraient « *qu'elles n'y pouvaient rien* », et donc qu'il n'y avait rien à faire pour faire face à la pandémie.

« *On savait que tout comme les pandémies précédentes tel que « l'influenza » le covid serait aussi une crise passagère* » déclara le dirigeant de la PME B, en rajoutant que certes l'entreprise a fait face à plusieurs difficultés pendant la Covid, mais les dirigeants savaient que ça n'allait pas durer. Par ailleurs, précisons que cette PME était sujet à tous les effets de la crise que nous avons présenté dans la section précédente.

D'autre part, nous avons relevé que la PME D avait le même état d'esprit. De par les décisions prises par cette dernière pendant la crise, nous avons observé le ressenti du dirigeant quant au caractère passager de la crise. « *On a pris aucune mesure lors du confinement, on a voulu*

prendre aucun risque (...) ». En effet, selon lui, le fait de suivre les directives de l'Etat et de fermer pendant la crise était la meilleure décision à suivre pour éviter les risques d'infection. Donc, l'entreprise a choisi d'attendre que la crise passe pour redémarrer peu à peu son activité, sans chercher une solution alternative pour se maintenir active lors du confinement.

De ce fait, nous relevons que ces PME se sont reposées à 100% sur l'Etat, qui selon la PME B, n'a pas fournis les aides nécessaires dont l'organisation avait besoin. « *Quand on a repris l'activité, on devait se plier aux restrictions anti-pandémie imposées par l'Etat, et on dépensait de grandes sommes entre les gels alcooliques et les bavettes. L'Etat aurait dû nous fournir ces fournitures ou nous apporter des aides pour les acquérir* ». Continua le dirigeant de la PME B. La seconde raison qui reflète l'attitude passive de ces PME, est leur sentiment d'incapacité face à la crise. En effet, nous observons que ces entreprises n'ont pas cherché « *à sortir des sentiers battus* », et à proposer des solutions spécifiques à leurs ressources et à leurs capacités.

Ainsi, nous déplorons un manque important d'innovation et de flexibilité chez ces deux organisations. « *On aurait aimé travailler sur les masques car il y avait beaucoup de demandes, il y avait un marché dans ce sens, mais c'était quelque chose à faire en urgence, or ce n'était pas possible. On ne pouvait pas anticiper le fait de préparer des masques, sans plusieurs semaines, ou plusieurs mois de préparation* », déclara le dirigeant de la PME D.

Par ailleurs, nous pouvons observer ici le manque à gagner perdu par cette entreprise. Certes la crise sanitaire a fait bien des dégâts, mais il n'en est pas moins qu'elle a également créé de nouveaux marchés, notamment pour le secteur textile, nous parlons ici de la production de masques. Nous aborderons cette partie plus en détails dans la section suivante, mais précisons que plusieurs entreprises du secteur ont fait en sorte de réorienter leur activité vers la production de masques pour pallier aux pertes infligées par le Covid, chose que la PME D a été incapable de faire.

3.2.2. La gestion de crise dans les PME du secteur textile

Rappelons que 5 des 7 PME ont tenté d'affronter la pandémie. Dans ce sens, nous avons été en mesure de relever certaines pratiques de management de crise, implémentée par ces organisations, et qui se traduisent toutes par une réorientation du modèle d'affaire de ces PME.

Innovation et Réorientation de l'activité

Une première forme de réorientation de l'activité, s'agit de la reconversion de certaines PME de ce secteur, de la confection de vêtements, vers la production de masques. En effet, la crise a

certes privé les entreprises de ce secteur de leurs marchés habituels, mais leur a offert un tout autre marché, disposant d'une forte demande, au Maroc comme à l'international. Mais notons qu'une réorientation de ce calibre, exige un important degré de flexibilité et de rapidité d'exécution, chose que la PME D n'a pas été en mesure de faire, comme nous l'avons montré antérieurement.

Néanmoins, nous relevons que les PME E et F ont su réagir efficacement face à cette situation. De ce fait, dès le début de la crise, ces entreprises ont basculé vers la confection de produits de prévention et de lutte contre le coronavirus.

L'Italie ayant subi de plein fouet la crise du Covid 19 depuis son début, avait grand besoin d'aides extérieures. Dans ce sens, le pays avait décidé d'importer des masques, pour faire face au virus, ce qui fût le marché vers lequel la PME E se tourna. Ainsi, l'entreprise, qui était à la base spécialisée dans la confection de vêtements, se concentra exclusivement sur la production et l'exportation de masques vers l'Italie, pour ensuite, plus tard inclure également le marché marocain.

Il est possible d'observer que cette PME a su faire preuve non seulement de flexibilité (Alves, et al., 2020), du fait qu'elle a basculé de manière fluide vers la production de masques destinés à l'export ; mais également de proactivité, puisqu'elle a adopté un état d'esprit commercial proactif (Hong, et al, 2012), qui lui a permis de repérer un besoin croissant sur le niveau mondial, et de l'exploiter.

D'autre part, la PME F s'est également positionnée sur le marché de l'exportation de masques pendant la crise, ce qui reflète également un haut niveau de flexibilité ; bien qu'elle se soit montrée plus réactive (Hong, et al, 2012) que proactive. En effet, le choix de s'orienter vers ce marché, n'émana pas de l'entreprise elle-même, mais d'une proposition de collaboration venant d'une autre société exportatrice, faisant partie du carnet d'adresse du dirigeant de la PME F, et qui elle, avait repéré le potentiel de ce segment de marché, et donc a proposé un partenariat.

Cela illustre l'importance du réseau de valeur et des parties prenantes d'une entreprise en général, et d'une PME en particulier. Ainsi, l'entreprise a tout intérêt à accorder une importance majeure au maintien d'une relation positive avec les parties prenantes dont dépend sa survie (Chekkar & Onnee, 2010).

Une autre PME qui se dirigea vers un autre marché, avec un nouveau produit, fut la PME C. Cette organisation a pour spécificité d'appartenir en même temps au secteur textile et au secteur touristique, puisqu'elle produit et commercialise des sacs et accessoires traditionnels marocains, destinés aux touristes. Avec le confinement et la fermeture des frontières,

l'entreprise décida de s'adresser à la clientèle locale, à travers la création d'une nouvelle marque de vêtements traditionnelles modernes.

Ainsi, la PME profita du confinement pour travailler sur la conception et la préparation au lancement de cette nouvelle marque, qui fut commercialisée grâce à l'ouverture d'un magasin physique, post-confinement. Suivant cela, la marque fut un succès, ce qui permit à l'entreprise de générer assez de bénéfices pour compenser les charges engendrées par la cessation de l'activité touristique dans le pays. Ici, nous sommes en mesure d'observer que cette PME a étudié l'éventualité de considérer la crise comme une opportunité, et donc, a adopté un nouveau comportement, qui lui a permis de tirer avantage de la crise (Devece, et al., 2016 ; cité dans Boubakary, 2020).

Par ailleurs, dans une optique d'innovation et de quête vers de nouveaux marchés, la PME A, qui rappelons-le, produit des vêtements pour femmes et enfants et les commercialise auprès d'entreprises de la grande distribution, a été victime d'un abondant total par ces derniers lors de la crise. Ainsi, l'entreprise s'est retrouvée avec un stock de produit qu'elle devait impérativement liquider.

De ce fait, elle a démontré une grande flexibilité et une rapidité de prise de décision, puisqu'elle a choisi de migrer du BtoB vers le BtoC, et ce, en s'adressant directement au client final à travers la création d'un site internet et la communication sur les réseaux sociaux pour vendre les marchandises qu'elle avait ; une stratégie réussie, qui s'est maintenu même post-crise, offrant à l'entreprise deux segments différents de clients, entreprises et consommateur final.

Recours au canal digital

Pour les PME A et G, le digital joua un rôle important dans leur sortie de crise. Du fait que la première utilisa ce canal pendant le confinement, pour liquider le stock de produit qu'elle avait, pendant que la seconde, qui fut créée en 2020, en pleine crise, démarra par la vente en ligne durant cette période, avant de passer vers la vente physique. Dans ce sens, les deux entreprises eurent recours aux réseaux sociaux, principalement Instagram, afin de commercialiser leurs produits. En effet, selon une étude menée par Bouhlal, et al. (2023), les résultats ont montré une évolution dans les entreprises ayant recours à la communication sur les réseaux sociaux, notamment Instagram.

Cependant, bien que le recours à la technologie et au digital ait été démontré comme l'une des opportunités de gestion de crise pendant la Covid (Hossain, et al., 2022), notamment dans les PME, il paraît que ce volet est encore faiblement présent dans le secteur textile marocain.

Conclusion

Nous pouvons conclure à travers cette recherche que la crise de la Covid 19 a eu des conséquences importantes sur les PME marocaines du secteur textile. Également, nos résultats montrent que ces organisations, malgré leur faible taille et leurs ressources financières limitées (Julien, 2002), ont réussi à faire face à cette pandémie.

En ce qui concerne les effets de la crise sur les PME composant notre échantillon, nous relevons qu'il existe une adéquation avec la littérature sur le sujet. En effet, tout comme certaines études le présente, la crise Covid, a d'un côté entraîné la rupture des chaînes d'approvisionnement des PME de ce secteur (Fadil & Benazzi, 2020 ; Hossain, et al., 2022), et a eu des conséquences sur leur trésorerie de l'autre (Hossain, et al., 2022). S'ajoutant à cela, notre étude relève également que la crise a eu pour effet, un arrêt de production pendant le confinement, en plus d'une diminution d'effectif, accompagnée d'une réduction de l'activité habituelle de l'entreprise.

Dans ce sens, afin de pallier à ces effets, les PME ont adopté deux types de comportements ; certaines ont choisi de ne rien faire, tout en se reposant exclusivement sur l'Etat ; ce qui les a empêché d'exploiter les opportunités créées par la crise, et de minimiser leurs pertes. Pendant que d'autres se sont montrées actives, et ont tenté par elles-mêmes de trouver et de proposer des solutions pour faire face à la pandémie, dont la quête et l'exploitation de nouveaux marchés, et le recours au digital.

Par ailleurs, notre recherche a également permis d'aboutir aux caractéristiques dont doit disposer une PME pour affronter une crise, en plus des éléments auxquels elle doit accorder de l'importance. Ainsi, lesdites spécificités sont la flexibilité, la proactivité, la réactivité, l'innovation, et le maintien d'une relation saine et forte avec les parties prenantes de l'entreprises. De ce fait, la crise de la Covid 19 est considérée comme un facteur qui a eu un impact direct sur les organisations (Kraus, et al., 2020, cité dans Thelisson & Meier, 2022).

Dans ce sens, cette étude a permis de mettre en évidence les effets et les réactions des PME face à la Covid 19, ce qui permet d'offrir à ces entreprises, des propositions de réponses aux crises spécifiques, tout en leur apportant des solutions et des pistes de réflexion, pour les aider à y faire face (Apport managérial). Également, notre étude contribue à la compréhension des organisations de petites tailles, principalement en période de turbulence. En effet, la recherche sur la gestion de crise dans les PME étant encore dans sa phase embryonnaire, notre travail permet d'appréhender comment les PME ont vécu la crise du covid 19, en jetant la lumière sur le secteur textile marocain (Apport théorique).

Par ailleurs, notre recherche n'est pas sans limites, du fait que notre échantillon se compose de 7 PME, néanmoins, cela ne remet pas en cause les résultats obtenus. Également, dans une perspective de continuité de cette étude, nous recommandons de s'approfondir plus sur le sujet à travers l'augmentation de la taille de l'échantillon, ou en ayant recours à des études de cas.

BIBLIOGRAPHIE

- Adam, N. A., & Alarifi, G. (2021). Innovation practices for survival of small and medium enterprises (SMEs) in the COVID-19 times: The role of external support. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 15. <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00156-6>
- Alves, J. C., Lok, T. C., Luo, Y., & Hao, W. (2020). Crisis management for small business during the COVID-19 outbreak: Survival, resilience and renewal strategies of firms in Macau.
- Alvesson, M. (2003). Methodology for close up studies—struggling with closeness and closure. *Higher education*, 46, 167-193.
- Barbour, R. S. (2013). Introducing qualitative research: a student's guide. *Introducing qualitative research*, 1-392.
- BENAZZI, K. (2021). L'impact de la gestion de risques sur l'atténuation des effets futurs de la Crise Covid-19 dans les PME marocaines: Une étude quantitative. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(3).
- BENNIS, L., & OUDDA, Y. (s. d.). Impact de la crise économique du Covid-19 sur les Entreprises Marocaines. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2(3), 2728-0128.
- Boin, A. (2009). The new world of crises and crisis management: Implications for policy making and research. *Review of Policy research*, 26(4), 367-377.
- Boubakary, B. (2020). La gestion de crise dans les PME : Analyse théorique et proposition du modèle : *Question(s) de management*, n° 28(2), 91-106. <https://doi.org/10.3917/qdm.202.0091>
- Bouhlal, L., Makoudi, A., & Abaaoukide, K. (2023). LA COMMUNICATION DIGITALE SUR LES RESEAUX SOCIAUX : ENTRE LE CONTENU C REE PAR LA MARQUE ET LE RECOURS AUX INFLUENCEURS DIGITAUX. *International Journal of Marketing and Strategic Management*, 5(1), 70-102.
- BOUKAIRA, S., & DAAMOUCHE, M. (2021). COVID 19 : Étude d'impact sur l'activité des très petites entreprises Marocaines et plan de relance. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2(3), 2728-0128.
- Bourletidis, K., & Triantafyllopoulos, Y. (2014). SMEs Survival in Time of Crisis: Strategies, Tactics and Commercial Success Stories. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, 639-644. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.092>
- Bowonder, B., & Linstone, H. A. (1987). Notes on the Bhopal accident: Risk analysis and

- multiple perspectives. *Technological Forecasting and Social Change*, 32(2), 183-202.
- Bryson, J. M. (1981). A perspective on planning and crises in the public sector. *Strategic Management Journal*, 2(2), 181-196.
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43(6), 1661-1692. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
- Caballero-Morales, S.-O. (2021). Innovation as recovery strategy for SMEs in emerging economies during the COVID-19 pandemic. *Research in International Business and Finance*, 57, 101396. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2021.101396>
- Chawki, A., & LEMQEDDEM, H. A. (2020). Efficacité de la gestion des parties prenantes dans les PME au Maroc. *Alternatives Managériales Économiques*, 2(2), 240-260.
- Chawla, S. K., Pullig, C., & Alexander, F. D. (1997). Critical success factors from an organizational life cycle perspective: Perceptions of small business owners from different business environments. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 9(1), 47.
- Chekkar, R., & Onnee, S. (2010). Gestion de la relation avec les parties prenantes et communication financière dans un contexte de crise. *Journées d'Histoire de la Comptabilité et du Management*.
- Chekkar, R., & Onnee, S. (2010). Gestion de la relation avec les parties prenantes et communication financière dans un contexte de crise. In *Journées d'Histoire de la Comptabilité et du Management*.
- Clark, T. (1988). The Concept of a Marketing Crisis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(2), 043-048.
- Clark, T. (1988). The concept of a marketing crisis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(2), 43-48.
- Coombs, W. T. (2007). Crisis Management and Communications. *Institute for Public Relations*, 4(5), 6.
- Dekker, S. (2004). Learning under Pressure: The Effects of Politicization on Organizational Learning in Public Bureaucracies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(2), 211-230. <https://doi.org/10.1093/jopart/muh014>
- Devece, C., Peris-Ortiz, M., & Rueda-Armengot, C. (2016). Entrepreneurship during economic crisis: Success factors and paths to failure. *Journal of Business Research*, 69(11), 5366-5370.
- Fadil, S., & Benazzi, L. (2020). Les retombées de la crise économique de COVID-19 sur les

- entreprises. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 1(2), 375-383. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.4027768>
- Fink, S., & American Management Association. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. Amacom.
- Fitriasari, F. (2020). How do Small and Medium Enterprise (SME) survive the COVID-19 outbreak?. *Jurnal Inovasi Ekonomi*, 5(02).
- Forgues, B. (1996). Nouvelles approches de la gestion des crises. *Revue française de gestion*, (108), 72-78.
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2020). Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19. *Question(s) de management*, n°29(3), 105. <https://doi.org/10.3917/qdm.203.0105>
- Ghiffi, N., & Allal, Z. (2022). La survie des entrepreneurs en période de la crise du Covid-19 The survival of entrepreneurs during the Covid-19 crisis. *INTERNATIONAL JOURNAL OF FINANCIAL STUDIES*, 1(3), 1-16.
- Guo, H., Yang, Z., Huang, R., & Guo, A. (2020). The digitalization and public crisis responses of small and medium enterprises: Implications from a COVID-19 survey. *Frontiers of Business Research in China*, 14(1), 1–25.
- Hart, P. T. (1993). Symbols, rituals and power: The lost dimensions of crisis management. *Journal of contingencies and crisis management*, 1(1), 36-50.
- HCP, 2020. Reprise d'activité des entreprises suite à la levée du confinement: 2ème Enquête sur l'impact de la COVID-19 sur l'activité des entreprises, Juillet 2020.
- Herbane, B. (2010). Small business research: Time for a crisis-based view. *International small business journal*, 28(1), 43-64.
- Herbane, B. (2013). Exploring Crisis Management in UK Small- and Medium-Sized Enterprises: Crisis Management in UK Small- and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(2), 82-95. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12006>
- Herbane, B. (2013). Exploring crisis management in UK small-and medium-sized enterprises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(2), 82-95.
- Hermann, C. F. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative science quarterly*, 61-82.
- Hong, P., Huang, C., & Li, B. (2012). Crisis management for SMEs: Insights from a multiple-case study. *International Journal of Business Excellence*, 5(5), 535.

<https://doi.org/10.1504/IJBEX.2012.048802>

- Hossain, M. R., Akhter, F., & Sultana, M. M. (2022). SMEs in Covid-19 Crisis and Combating Strategies: A Systematic Literature Review (SLR) and A Case from Emerging Economy. *Operations Research Perspectives*, 9, 100222. <https://doi.org/10.1016/j.orp.2022.100222>
- Julien, P. A. (1997). Les PME: bilan et perspectives. *Economica, Paris, France*.
- Julien, P. A. (2002). *Les PME à forte croissance: l'exemple de 17 gazelles dans 8 régions du Québec*. PUQ.
- Khalifé, E. (2014). *Le management efficace des PME dans un contexte de crise : Le cas du Liban*.
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International journal of entrepreneurial behavior & research*, 26(5), 1067-1092.
- Kukanja, M., Planinc, T., & Sikošek, M. (2020). Crisis Management Practices in Tourism SMEs During the Covid-19 Pandemic. *Organizacija*, 53(4), 346-361. <https://doi.org/10.2478/orga-2020-0023>
- Lagadec, P. (2004). Understanding the French 2003 heat wave experience: Beyond the heat, a multi-layered challenge. *Journal of contingencies and crisis management*, 12(4), 160-169.
- Levratto, N. (2006). *La PME objet frontière: Une analyse en termes de cohérence entre l'organisation interne et le marché*.
- Marchesnay, M. (1991). La PME: une gestion spécifique. *Économie rurale*, 206(1), 11-17.
- Mikusova, M. (2011). Changes in the research of crisis. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 5(8), 979-983.
- Omar, A. R. C., Ishak, S., & Jusoh, M. A. (2020). The impact of Covid-19 movement control order on SMEs' businesses and survival strategies. *Geografia-Malaysian Journal of Society and Space*, 16(2), 90-103.
- Oyewale, A., Adebayo, O., & Kehinde, O. (2020). Estimating the impact of COVID-19 on small and medium scale enterprise: Evidence from Nigeria. *City*.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). REFRAMING CRISIS MANAGEMENT. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (2015). External control of organizations—Resource dependence

- perspective. In *Organizational Behavior 2* (pp. 373-388). Routledge.
- Pündrich, A. P., Brunel, O., & Barin-Cruz, L. (2009). Les dimensions des crises : Analyse de deux études de cas sous les approches processuelle et événementielle. *Revue internationale d'intelligence économique*, 1(2), 197-211. <https://doi.org/10.3166/r2ie.1.197-211>
- Roux-Dufort, C. (2000). Why organizations don't learn from crises: The perverse power of normalization. *Review of Business*, 21(3/4), 25.
- Roux-Dufort, C. (2005). "COMMENT EN EST-ON ARRIVE LA?" DU TERRAIN DE CRISE A LA CATASTROPHE. *Revue Spaces*, (85), 24-39.
- Runyan, R. C. (2006). Small business in the face of crisis: identifying barriers to recovery from a natural disaster 1. *Journal of Contingencies and crisis management*, 14(1), 12-26.
- Sayegh, L., Anthony, W. P., & Perrewé, P. L. (2004). Managerial decision-making under crisis: The role of emotion in an intuitive decision process. *Human Resource Management Review*, 14(2), 179-199. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.05.002>
- Spillan, J. E., & Ziemnowicz, C. (2003). Strategic management in small retail businesses: the case of Guatemala. *International Small Business Journal*, 21(4), 461-478.
- Stark, A., McConnell, A., & Drennan, L. T. (2014). *Risk and crisis management in the public sector*. Routledge.
- Tan, H. H., & See, H. H. (2004). Strategic reorientation and responses to the Asian financial crisis: The case of the manufacturing industry in Singapore. *Asia Pacific Journal of Management*, 21, 189-211.
- Taneja, S. (2014). *Strategic Crisis Management: A Basis for Renewal and Crisis Prevention*.
- Thelisson, A.-S., & Meier, O. (2022). Évolution du business modèle d'une PME : Quelques enseignements tirés d'un cas : *Recherches en Sciences de Gestion*, N° 149(2), 31-60. <https://doi.org/10.3917/resg.149.0031>
- Torrès, O. (1997). Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. *Revue internationale PME*, 10(2), 9-43.
- Turner, B. A. (2020). The organizational and interorganizational development of disasters. In *Risk Management* (pp. 145-164). Routledge.
- Worldometer. (2020a). Countries where COVID-19 has spread. Retrieved online April, 2, 2020: [https:// www.worldometers.info/coronavirus/countries-wherecoronavirus-has-spread/](https://www.worldometers.info/coronavirus/countries-wherecoronavirus-has-spread/)