

## **Les entreprises en difficultés suite au contexte du Covid-19 : Etat des lieux et recommandations pour s'auto-relancer après la crise**

### **Companies in difficulty following the Covid-19 context: State of play and recommendations for self- revive after the crisis**

**EL AMINE Soukaina**

Doctorante

Faculté poly disciplinaire de Khouribga  
Université Sultan Moulay Slimane- Maroc  
Laboratoire d'Economie et de Gestion  
[Soukaina.elamine@usms.ac.ma](mailto:Soukaina.elamine@usms.ac.ma)

**BOUAYAD AMINE Nabil**

Professeur de l'enseignement supérieur  
Faculté poly disciplinaire de Khouribga  
Université Sultan Moulay Slimane- Maroc  
Laboratoire d'Economie et de Gestion  
[Soukaina.elamine@usms.ac.ma](mailto:Soukaina.elamine@usms.ac.ma)

**Date de soumission** : 15/11/2022

**Date d'acceptation** : 20/02/2023

**Pour citer cet article** :

EL AMINE S. ; BOUAYAD AMINE N. (2022) « Les entreprises en difficultés suite au contexte du Covid-19 : Etat des lieux et recommandations pour s'auto-relancer après la crise », International journal of Research in Business Management and Economics ; Volume 2 : Numéro 1 ; pp : 76-91.

**Digital Object Identifier (DOI)** :

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Dans un contexte de crise que vit le monde à cause de la pandémie covid 19, toutes les entreprises sont touchées quel que soit leur taille ou leur secteur d'activité. Au Maroc, l'impact global sur l'économie est déjà clair (baisse du chiffre d'affaire, augmentation du chômage, faillite des entreprises ...)

Ce papier vise à présenter un état des lieux de la situation économique nationale pendant la période du confinement sanitaire obligatoire, il récapitule d'abord l'impact de la pandémie sur certains aspects notamment l'offre, la demande, l'emploi et les indicateurs macroéconomiques. Puis, ce papier récapitule l'ensemble des mesures communes de relance qui ont été adoptées par notre royaume.

Toutefois, malgré les grands efforts déployés par notre royaume pour atténuer l'impact de la crise sur l'économie, il reste hors de question l'implication de l'entreprise marocaine pour assurer une vraie relance et se protéger de la défaillance. Finalement ce papier vise à présenter quelques recommandations qui feront office de piliers sur lesquels se baseront les entreprises en difficultés pour s'auto-relancer de la défaillance ou de la récession, il s'agit principalement de 6 consignes à savoir : la digitalisation, la révision de la stratégie commerciale, la refonte de la stratégie financière, la réorganisation des lieux de travail, le remaniement de la stratégie des ressources humaines et de la supply chain.

**Mots clés :** Les entreprises en difficultés ; contexte du Covid-19 ; recommandations ; s'auto-relancer ; mesures d'atténuation ;

## Abstract

In a context of crisis that the world is experiencing because of the covid 19 pandemic, all companies are affected regardless of their size or sector of activity. In Morocco, the overall impact on the economy is already clear (decline in turnover, increase in unemployment, bankruptcy of companies, etc.)

This paper aims to present a state of play of the national economic situation during the period of sanitary confinement, it first summarizes the impact of the pandemic on certain aspects, in particular supply, demand, employment and macroeconomic indicators. Then, this paper summarizes the common recovery measures that have been adopted in our kingdom.

However, despite the great efforts made by our kingdom to mitigate the impact of the crisis on the economy, the involvement of the Moroccan company remains out of the question to ensure a real recovery and protect itself from default. Finally, this paper aims to present some recommendations that will act as a pillar on which companies in difficulty will base themselves to revive themselves from failure or recession; it is mainly about 6 instructions, namely: digitalization, revision business strategy, overhaul of financial strategy, reorganization of workplaces, overhaul of human resources and supply chain strategy.

**Keywords:** Companies in difficulty; Covid-19 context; recommendations; self-restart; reduction measures;

## Introduction

Après avoir constaté la propagation de la pandémie Covid-19 causée par le coronavirus à travers le monde, il est devenu plus qu'urgent d'intervenir pour limiter l'impact d'une crise mondiale et multidimensionnelle qui affecte d'abord la santé et puis l'économie.

Du point de vue économique, le fond monétaire international a estimé une baisse allant jusqu'à 0.5 de la croissance au cours de l'année 2020, et une régression qui va s'étaler sur les premiers six mois de l'année, en plus d'une stagnation des stocks, ainsi que certains chocs au niveau de la demande et de l'offre.

Soucieux de la santé des citoyens, le Maroc a pris la décision du confinement sanitaire obligatoire à compter du 20 Mars 2020 en parallèle il a constitué le comité de veille économique qui a pris plusieurs décisions ayant pour but d'alléger la situation économique du pays.

Nombreuses sont les études qui ont été menées en période de crise pour évaluer l'impact de la crise, on cite principalement : l'étude menée par la CGEM et l'enquête menée par le haut-commissariat au plan. Ces deux études représentaient au moment du confinement la source essentielle d'informations officielles.

Tirant profit de ces études, nous disons que la pandémie a constitué une source de risque pour l'ensemble des secteurs économiques, et que le Maroc a fourni des efforts inédits pour sauver les entreprises de la défaillance et pour préserver leur survie.

La pandémie Covid-19 représente une opportunité dans le sens où elle a dévoilé presque toutes les menaces et les insuffisances dont souffre le Maroc. Dans le même sillage, les entreprises devront bénéficier des facilités présentées par l'Etat pour rebondir, nonobstant, cela n'est pas suffisant pour une entreprise qui souhaite préserver sa continuité et augmenter sa compétitivité. Elle devra s'impliquer activement dans une réflexion profonde pour pallier aux menaces et développer de nouvelles compétences.

L'objectif de ce papier est de présenter certaines recommandations pratiques aux entreprises marocaines pour optimiser les répercussions de la crise et contribuer non pas seulement à la

Survie des entreprises les plus vulnérables mais à la compétitivité des entreprises les moins fragiles.

L'intérêt de cette contribution est double, elle convient de :

- Approfondir la compréhension de la période de crise en mettant sous la lumière les répercussions économiques de cette crise sur l'économie marocaine ainsi que les différentes mesures prises par les autorités compétentes pour accompagner les entreprises en cette période.
- Préparer la période post-crise, en proposant les stratégies internes nécessaires pour convoier les entreprises du contexte avant-crise à un nouveau contexte post-crise qui va connaître des mutations considérables

La problématique qui structure cet article, s'articule autour d'une interrogation centrale : **Quelles stratégies afin d'éviter les défaillances en cascade et la mort des entreprises les plus fragiles ?**

Nous subdivisons cette interrogation en trois questions secondaires à savoir :

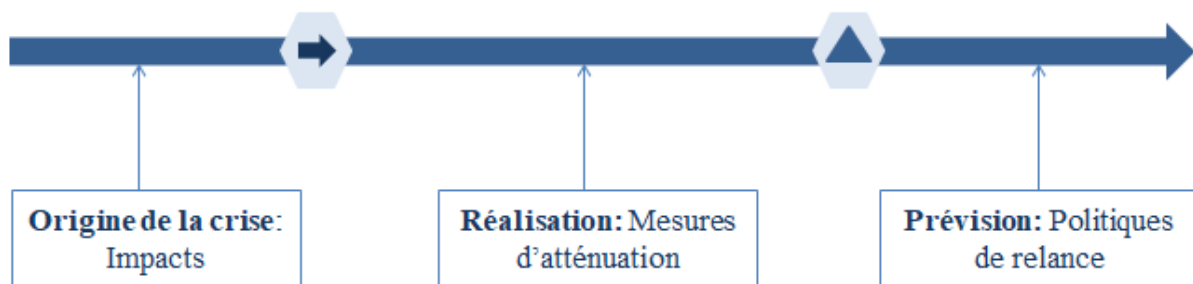
- **Quels sont les impacts de la pandémie sur l'économie marocaine en période de confinement ?**
- **Quelles sont les principales mesures d'atténuation des effets de la pandémie prises par l'économie marocaine ?**
- **Quelles recommandations aux entreprises marocaines pour se relancer correctement après la crise ?**

#### **CONTEXT DE L'ÉTUDE :**

Le contexte de cette étude se présente sous-forme d'une échelle chronologique à trois repères :

- Le premier repère correspond à l'origine de la crise à savoir la propagation de la pandémie Covid-19, et la décision du confinement sanitaire du 20 Mars de l'année 2020. Cette crise a été à l'origine d'un ensemble de répercussions d'intensité assez-lourdes sur plusieurs activités économiques ;
- Le deuxième repère de notre échelle correspond à la constitution du comité de veille économique, dont la mission est de prendre des décisions proactives pour atténuer les dégâts de la crise sur l'économie marocaine.

- Le troisième repère correspond à la période de crise et post-crise. On s'intéresse à partir de ce repère aux actions internes qu'il faut entreprendre par les entreprises marocaines pour réduire le risque de la défaillance des entreprises en difficultés.



### 1. Impact de la pandémie covid-19 sur l'économie :

Les mesures de confinement, l'arrêt total ou partiel d'activité de certaines entreprises, ainsi que le contexte économique international représentent les principales sources d'un déséquilibre économique national important.

(Bennis & Abbout, 2020) ont souligné que cette crise a affolé le système économique mondial et a réussi à afficher toutes ses insuffisances.

D'après (Ait Ali & al, 2020) la crise causée par le Covid-19 est une crise singulière, elle se distingue des autres crises par la mise en veille du système économique dans son ensemble et par la participation au recul des exportations, de la demande et de l'offre.

La pandémie Covid-19 avait comme conséquence un double choc inédit qui a impacté l'offre et la demande. Cela a été confirmé par le modèle d'input-output mixte développé par (BOUAZIZI Y, & al, 2020) qui a pour but d'analyser les conséquences macroéconomiques et par secteur économique. En outre ce modèle a démontré que les répercussions de cette crise ont atteint le PIB, la production dans certains secteurs et la réduction de la masse salariale du coup une hausse du chômage.

### 1.1. Double choc inédit sur l'offre et la demande :

Le chiffrage de l'effet global de ces chocs sur l'économie et sa propagation entre les secteurs d'activités passent par une calibration des chocs initiaux observés par la crise.

#### 1.1.1. Choc au niveau de l'offre :

Covid-19 constitue un facteur contraignant à l'offre.

- Confinement
- Pénurie des matières premières
- Réduction des trafics commerciaux

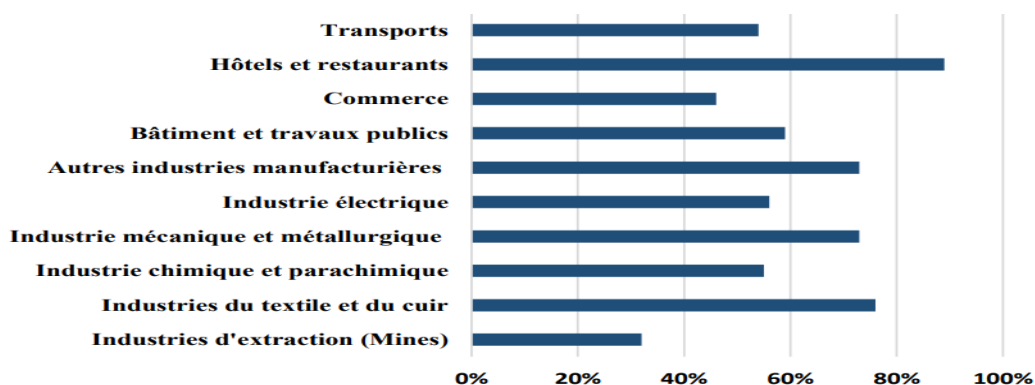
#### 1.1.2. Choc au niveau de la demande :

- Les agents économiques ont ralenti la demande des biens et services
- Réduction des investissements et exportations

Les résultats de l'enquête du HCP pour mesurer l'impact de la crise sur la situation des entreprises au Maroc, ont montré que 57% soit 142 000 entreprises ont déclaré arrêt définitif ou provisoire de leurs activités.

Les secteurs les plus impactés par la crise sont :

- Le tourisme, l'hôtellerie et la restauration ;
- Les branches d'industrie de :
  - Textile
  - Mécanique
  - Industrie manufacturière



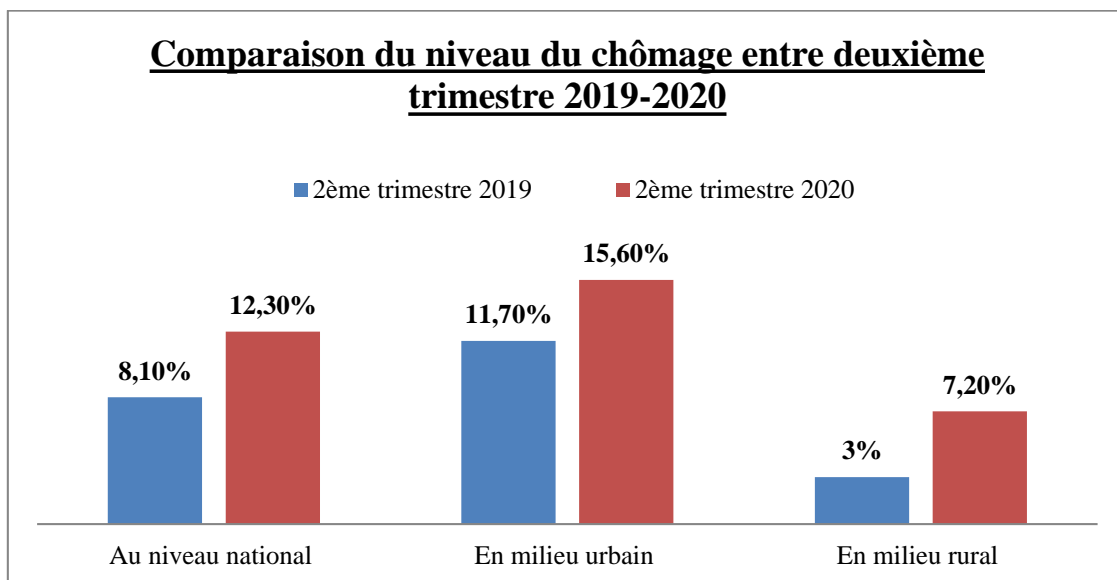
Source : Haut-Commissariat au Plan (avril, 2020)

Ce double choc inédit avait comme conséquence une réduction de la production et une hausse du chômage.

## 1.2. Impact au niveau de l'emploi

L'enquête du haut-commissariat au plan relative au 2<sup>ème</sup> trimestre de l'année 2020 a montré que le niveau du chômage a connu une tendance haussière eue égard de la même période de l'année précédente.

### L'Enquête Nationale sur l'Emploi réalisée par le HCP relative au 2<sup>ème</sup> trimestre 2020

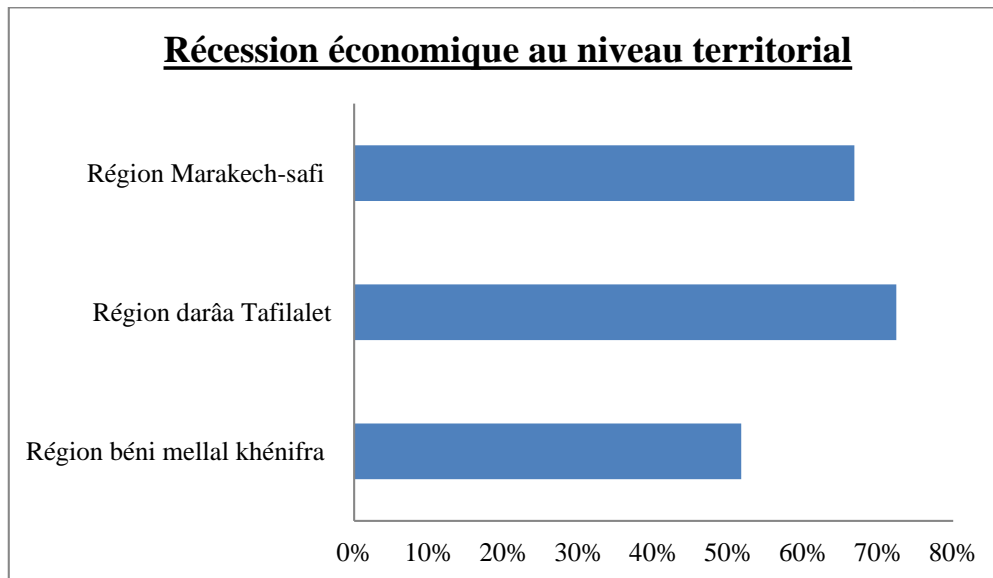


Pendant la période du confinement, le chômage a atteint au niveau de l'ensemble des secteurs 1 477 000 au niveau national.

## 1.3. Récession économique au niveau territorial :

La crise causée par la pandémie Covid-19 était à l'origine d'une récession économique dont l'ampleur économique n'était pas de la même intensité sur l'ensemble des régions. L'intensité de la crise varie en fonction du tissu économique et de la diversification des activités.

Par exemple la région Marrakech-Safi a constaté un repli de 66,8% à cause de la dominance de l'activité du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration.



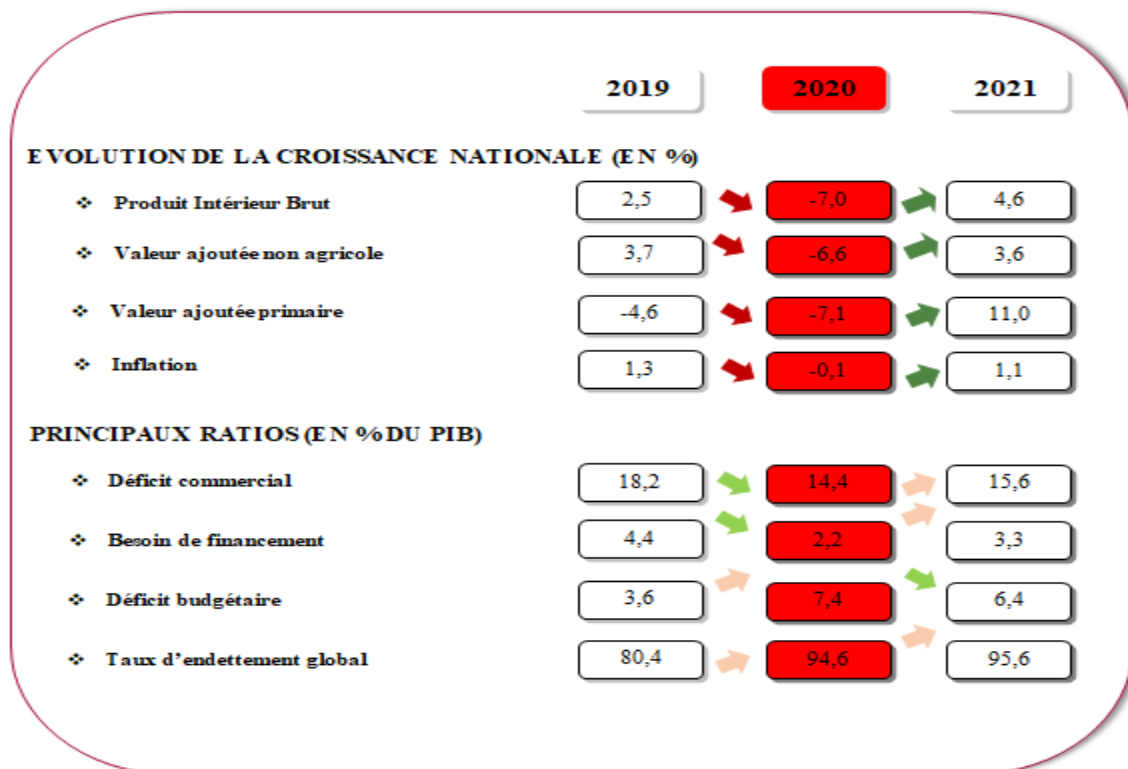
### **Les résultats de la 2<sup>ème</sup> vague de l'enquête auprès des entreprises de la CGEM**

#### **1.4.Principaux indicateurs macroéconomiques :**

Le coût de la perte économique suite à la crise causée par la pandémie devra se mesurer par des millions de dollars (Mckibbin et Fernando (2020)). Sous le toit de la mondialisation et des échanges internationaux, le Maroc va devoir supporter les conséquences de la crise, qui se matérialiseront par une récession économique et au niveau des indicateurs macroéconomiques.

En 2020 au Maroc, la croissance nationale a constaté une forte chute qui se matérialise par :

- Une baisse du produit intérieur brut
- Une baisse de la valeur ajoutée non-agricole
- Une baisse de la valeur ajoutée primaire



**Source : Rapport budget économique prévisionnel 2021 : Situation économique en 2020 et ses perspectives en 2021**

## 2. Mesures communes d'atténuation de l'impact covid-19 :

La crise provoque une discrimination internationale eu regard le pouvoir et l'aptitude des pays à faire face aux conséquences de la crise (Ramos.L, 2014). Dans le cas de ce context de crise, le Maroc devrait réagir proactivement et initier des mesures communes pour au moins alléger le choc de la crise sur les entreprises marocaines.

Dans le but d'anticiper les répercussions de la crise causée par la pandémie Covid-19, et dans le but d'alléger les effets de cette pandémie sur l'économie, le conseil de veille économique a mis en place des mesures de nature diverses et qui couvrent plusieurs aspects de l'économie en l'occurrence des mesures : fiscales, financières, commerciales et douanières, économiques et sociales ;

### **2.1.Mesures économiques :**

Report des charges sociales, des échéances bancaires et du leasing jusqu'au fin Juin sans pénalités ni majorations.

### **2.2.Mesures financières :**

Mise en place d'un mécanisme de garantie exceptionnel « Damane Oxygène »

### **2.3.Mesures fiscales :**

- Les entreprises dont le C.A réalisé en 2019<20 millions DH peuvent bénéficier d'un report du dépôt des déclarations jusqu'au fin Juin.
- Suspension des contrôles fiscaux et des ATD jusqu'au fin Juin

### **2.4.Mesures sociales :**

Les salariés des employeurs en difficultés bénéficient des services de l'AMO, des allocations familiales et d'une indemnité forfaitaire de 2000 DH.

### **2.5.Mesures commerciales et douanières :**

- Réduction des importations des pièces de rechange et de véhicules
- Restriction quantitative à l'exportation des masques chirurgicaux

## **3. Quelles consignes aux entreprises en difficultés ?**

Le Maroc a initié des politiques de relances générales et sectorielles pour revitaliser les entreprises les plus impactées par la crise. Toutefois, ces entreprises doivent revoir leur organisation interne et leur stratégies générales pour bénéficier du soutien présenté par l'Etat encore pour assurer une résilience à long terme et une continuité du moment que cette crise représente également une opportunité.

Il s'agit d'une opportunité qui est une invitation solennelle pour remédier aux sources de risques ignorés avant la crise.

(Abdeslam, 2020) L'ensemble des acteurs économiques sont invités à revoir leur priorité, intégrer de nouvelles variables et se disposer de commencer une nouvelle période post-covid19.

### **3.1.Réorganisation du lieu de travail**

Comme la réussite d'une entreprise repose sur la qualité des ressources humaines dont celle-ci dispose. Elle devra faire des salariés la plus grande priorité et devra aussi investir dans l'amélioration des conditions de travail et s'aligner avec les mesures de sécurité imposées par les autorités compétentes (pour protéger les salariés du virus).

Dans le contexte de la crise sanitaire les mesures suivantes doivent être adoptées :

- Favoriser la sécurité du personnel : port des masques, la distanciation, fournir les antiseptiques...
- Mettre en place des modalités de travail flexibles : le travail à distance, travail à temps partiel...
- Fournir des protections contre les infections pour les travailleurs sur site

### **3.2.Refondre la stratégie financière**

Les ressources financières représentent le socle sur lequel se basent les entreprises pour sortir de la crise, dans le contexte de la crise les entreprises en difficultés doivent :

- Evaluer la liquidité à court terme
- Evaluer les risques financiers et répondre rapidement
- Déterminer l'effet de la crise sur les budgets et sur le plan d'affaire
- Profiter des alternatives de financement accordées par l'Etat marocain

### **3.3.Digitalisation**

La digitalisation reste parmi les objectifs stratégiques assignés au Maroc même avant la crise.

- Favoriser les méthodes de travail numérique
- Optimiser les plateformes numériques pour soutenir l'activité
- Prendre en compte les risques de sécurité

Le contexte de la crise causée par la pandémie Covid-19 a favorisé l'instauration de la numérisation au sein des administrations publiques, et au sein des entreprises privées. La digitalisation devra prendre place de manière automatique, flexible, et avec une légère planification.

Suite à ce contexte de crise la digitalisation devra prouver un grand succès eu regard de la continuité de fonctionnement de plusieurs établissements.

Le confinement a montré que la numérisation s'est classée au premier rang dans plusieurs secteurs, en l'occurrence : l'enseignement, l'approvisionnement, le commerce, ... L'entreprise post covid-19 ne devra guère envisager sa progression indépendamment de la digitalisation, elle devra encore considérer « la digitalisation comme un pivot du développement ». (Frimousse, 2021)

### **3.4.Refondre la stratégie RH**

L'objectif étant de favoriser le climat social au sein des entreprises. Il s'agit dans ce contexte de se fixer sur la sécurité des personnes (physique et sociale).

- Donner la priorité à la sécurité des personnes et à l'engagement continu
- Séparer entre les rôles et les compétences essentiels
- Faire la transition de la conception pour l'efficacité à la conception pour la résilience
- Favoriser le travail à distance : le travail à distance offre aux salariés la possibilité d'augmenter leur productivité, nombreux sont les avantages du travail à distance :
  - Amélioration de la communication
  - Rapidité dans l'exécution des tâches ;
  - Transparence élevée
  - Gain de temps : moins de réunions inutiles et pas de déplacement au lieu du travail ;
  - Confort des salariés

La crise du coronavirus a dévoilé une opportunité pour enterrer définitivement les modes de travail traditionnels « Néo-taylorien » et basculer vers de nouveaux modes plus flexibles, qui font du respect, de la bienveillance et de la considération leur pierre angulaire. (Frimousse, 2021)

### 3.5.Revoir la stratégie commerciale

Plusieurs aspects doivent être revus suite au contexte de la crise :

- **Comprendre les nouveaux changements des marchés** : Il convient de vérifier deux aspects notamment l'aspect produit ou service et l'aspect concurrence.  
D'abord il faut vérifier les éventuels changements par rapport au besoin d'un produit donné. Puis, assurer une veille concurrentielle, dont l'objectif est de comprendre les comportements des concurrents et de ratisser leur entrée ou disparition.
- **S'adapter aux nouveaux besoins des clients**
- **Renforcer la pertinence des avantages concurrentiels**

### 3.6.Supply chain

L'une des principales répercussions de la crise au Maroc est la pénurie des matières premières, qui avait pour origine la dépendance aux marchés et transporteurs internationaux.

L'une des alternatives optimales pour remédier à cette dépendance est la diversification des sources d'approvisionnement.

- **Diversifier la base d'approvisionnement**
- **Tenir un inventaire intermédiaire ou un stock de sécurité** : Au cas où les fournisseurs ne seraient pas immédiatement disponibles pour procurer une matière ou un produit donné. L'entreprise devrait déterminer la quantité de stock à conserver, la forme, et le point de stockage...
- **Tirer parti des innovations en matière de processus**
- **Trouver l'adéquation optimale entre la capacité de production et les quantités à produire** : D'ores et déjà du déclenchement de la crise, les entreprises doivent penser à ajuster correctement les quantités à produire et la capacité de production.

Finalement, à la sortie de la crise, les entreprises devraient examiner de près les vulnérabilités de leur chaîne d'approvisionnement et les chocs qui pourraient les exposer comme l'a fait le coronavirus. (Knut Alicke & al, 2020)

## Bibliographie

- Denis Fougère, « Quel a été l'impact de la crise de 2008 sur la défaillance des entreprises ?, Denis Fougère Revue économie et statistiques 2013 ,N° 462-463
- ELAFI REDA, AKAABOUNE MOHAMMED, «Le processus de la défaillance des entreprises: Etat des lieux au Maroc » Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, Numéro 6 Septembre 2018 Page 370 à 386
- Rapports du comité de veille économiques Mars et Avril 2020, « <https://www.finances.gov.ma/fr/Nos-metiers/Pages/news-dispositions-cve.aspx> »
- Simonnet, David. « Chapitre V. Les entreprises en crise », David Simonnet éd., *Les 100 mots de l'entreprise*. Presses Universitaires de France, 2016, pp. 78-97.
- BENNIS L. & ABBOUT B. (2020), L'impact macroéconomique de la pandémie du covid-19 au Maroc, Revue Internationale des Sciences de Gestion, N°2, pp : 153- 173 ;
- Abdelaziz Ait Ali et Al., (2020), « La stratégie du Maroc face au covid-19 », Policy Center for the New South.
- BOUAZIZI Y. & MASMOUDI H. & MOURJI F. & TAMSAMANI Y. & AAZI F.Z & AUDIBERT M. & FEKKAKLOUHAIL S. & IKIRA M. & NAHMED Z. & OUDMANE M. (2020), Crise sanitaire et répercussions économiques et sociales au Maroc, article publié dans la revue REFéco, publications de l'équipe de Recherche en Économétrie Appliquée (ÉRECA), la Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales – Aïn Chock- de l'Université Hassan II – Casablanca, Maroc ;
- McKibbin, W. & R Fernando. (2020), « The Global Macroeconomic Impacts of COVID-19: Seven Scenarios», CAMA Working paper, The Australian National University. Vol 19/2020
- Ramos-Lamoise, J., 2014. La crise qui vient : la nouvelle fracture territoriale. Open edition journals Revue Géographique de l'Est, Volume 54.
- Abdeslam, S., 2020. « L'après covid-19 7 clés pour la relance ».
- BENNIS.L & ABBOUT.B (2020) « L'impact macroéconomique de la pandémie du covid-19 au Maroc », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 2 » pp : 153- 173.
- FRIMOUSSE Soufyane, PERETTI Jean-Marie, « Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19 », *Question(s) de management*, 2021/1 (n° 31), p. 151-206. DOI :

10.3917/qdm.211.0151. URL : <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2021-1-page-151.htm>

- By [Knut Alicke](#), Xavier Azcue, and [Edward Barriball](#) ,2020 : Supply chain recovery in coronavirus's time-plan for now and the future. McKinsey & company