



Le Rôle du Climat des Affaires dans la résilience des PME marocaines face aux Perturbations : une Analyse de la Crise du Coronavirus

The Role of the Business Climate in the Resilience of Moroccan SMEs to Disruption: An Analysis of the Coronavirus Crisis

EL MOUTAOUKIL Abdelkader

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales

Université Ibn Zohr Agadir

LAREFMO

Maroc

a.elmoutaoukil@uiz.ac.ma

ZAROUAL Fatima

Doctorante

Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales

Université Ibn Zohr Agadir

LAREFMO

Maroc

fatima.zaroual@edu.uiz.ac.ma

Date de soumission : 13/08/2023

Date d'acceptation : 27/10/2023

Pour citer cet article :

EL MOUTAOUKIL A. & ZAROUAL F. (2023) « Le Rôle du Climat des Affaires dans la résilience des PME marocaines face aux Perturbations : une Analyse de la Crise du Coronavirus », Revue Internationale du chercheur « Volume : 4 Numéro : 4 » pp : 23 - 46

Résumé

Le secteur des PME joue un rôle socio-économique important. Cependant, les changements économique, politique et social peuvent avoir de graves conséquences sur leurs activités. Étant donné que les PME représentent 90% des entreprises privées dans les pays en développement et, par conséquent, même de petits changements dans leur environnement ont un impact potentiel important. Il est donc primordial de comprendre la capacité de cette catégorie d'entreprises à faire face et à s'adapter aux changements et aux crises. Ainsi, la résilience des PME et leur capacité de s'adapter et à continuer de fonctionner dans des circonstances et des pressions changeantes est essentielle pour l'avenir du secteur privé au sens large. Cet article examine comment les PME, comparées aux grandes entreprises, ont résisté à la crise de la Covid-19 qui a récemment frappé notre société. Notre analyse se concentre sur trois groupes d'entreprises : les Petites Entreprises (PE), les Moyennes Entreprises (ME) et les Grandes Entreprises (GE). Les données utilisées proviennent de l'enquête menée par le Groupe de la Banque Mondiale au Maroc en 2020, qui vise à évaluer l'impact de la Covid-19 sur les entreprises. L'échantillon comprend 1096 entreprises issues de divers secteurs, parmi lesquelles 403 sont des PE, 382 des ME et 311 des GE. Les résultats mettent en lumière des différences significatives en ce qui concerne leur degré de résilience démontrée et leur capacité de résilience anticipée.

Mots clés : résilience ; PME ; climat des affaires ; Covid-19 ; adaptation

Abstract

The SME sector plays an important socio-economic role. However, economic, political and social changes can have serious consequences for their activities. Given that SMEs account for 90% of private enterprises in developing countries, even small changes in their environment have a potentially significant impact. It is therefore vital to understand the capacity of this category of business to cope with and adapt to change and crisis. Thus, the resilience of SMEs and their ability to adapt and continue to operate under changing circumstances and pressures is critical to the future of the wider private sector. This article examines how SMEs, compared to large companies, have withstood the Covid-19 crisis that has recently hit our society. Our analysis focuses on three groups of companies: Small Enterprises (SEs), Medium Enterprises (MEs), and Large Enterprises (Les). The data used come from the survey conducted by the World Bank Group in Morocco in 2020, which aims to assess the impact of Covid-19 on businesses. The sample comprises 1,096 companies from various sectors, of which 403 are SEs, 382 MEs and 311 LEs. The results highlight significant differences in their degree of proven resilience and their capacity for anticipated resilience.

Keywords: resilience; SMEs; business climate; Covid-19; adaptation.



Introduction

Les PME constituent le moteur de la croissance économique et le principal facteur de création d'emplois, ainsi qu'un élément clé de la lutte contre la pauvreté dans la plupart des pays en développement (Nasr & Pearce, 2012). Face aux grandes entreprises, beaucoup moins nombreuses, les PME constituent la partie la plus large du tissu économique de la majorité des pays. Elles occupent certainement une place de grande importance en vue de leur participation efficace à la promotion de la dimension sociale, même s'elles sont encore confrontées à des défis considérables (Mouhallab & Jianguo, 2016).

Or, la capacité des PME à se développer, à créer des emplois et à réduire la pauvreté dépend essentiellement du bon fonctionnement du climat des affaires, défini comme les dispositions politiques, juridiques et institutionnelles qui sous-tendent le fonctionnement des marchés et le niveau des coûts de transaction et des risques associés au lancement, à l'exploitation et à la fermeture d'une entreprise (DCED, 2015). En effet, les petites entreprises souffrent des contraintes à la fois internes, telles que la coordination et la définition des rôles et le développement de relations de confiance et de loyauté vis-à-vis de ses partenaires, et des problèmes externes, notamment les crises et les chocs économiques (Vaikunthavasan et al., 2019).

En raison de leur taille, les PME ne disposent pas de ressources suffisantes pour résister à une crise, ni pour la gérer correctement compte tenu des connaissances et des stratégies appropriées (Boubakary, 2020). De plus, la gestion des risques n'est pas intégrée dans leurs stratégies et leurs plans d'affaires (Markovic & Tomas, 2018). Ces derniers avancent que les grandes organisations sont mieux organisées que les petites et moyennes organisations et elles disposent de plus de ressources et de plus de connaissances techniques. De plus, les petites et moyennes entreprises ne disposent pas de programmes stratégiques pour rendre opérationnels leurs plans d'action (Markovic & Tomas, 2018).

La spécificité de la gestion de crise dans les PME est liée principalement à l'impact significatif de facteurs liés à la qualité de la gestion, à la compétitivité, au rôle du propriétaire-dirigeant et au climat des affaires de l'entreprise (Boubakary, 2020). Cependant, les PME ont tendance à réagir plus rapidement, même si leur réponse n'est pas coordonnée. Cela s'explique par la structure très simplifiée de la prise de décision (Markovic & Tomas, 2018).



Les crises peuvent ouvrir des opportunités de réformes pour une croissance économique plus durable. La réforme du climat des affaires a, en particulier, un rôle à jouer pour renforcer la résilience du secteur des PME, atténuer la fluctuation économique et soutenir la transformation économique. Par exemple, dans une évaluation du soutien de la Banque mondiale à la réforme du climat des affaires, le groupe d'évaluation indépendant de la Banque décrit comment les entreprises privées sont au premier plan du processus de développement, fournissant plus de 90% des emplois, des biens et des services, et représentant une source importante de recettes fiscales.

Le succès des PME est conditionné par la détermination de leurs objectifs professionnels et la prise de décisions opportunes pour atteindre lesdits objectifs dans des environnements de plus en plus compétitifs et incertains. Souvent, les informations dont disposent les chefs d'entreprises sont incomplètes, ambiguës ou en constante évolution. Dans de telles circonstances, il se peut que les entrepreneurs résilients, qui font preuve d'une grande tolérance à l'égard de toute ambiguïté ou qui s'adaptent rapidement au changement, soient mieux préparés à réussir (Crick et al., 2018).

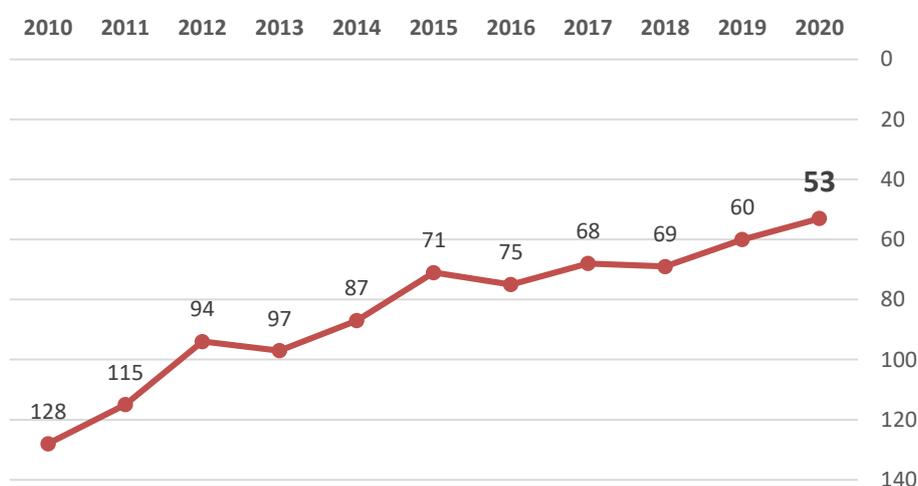
Toutefois, il est prévu que le secteur public comprenne les besoins des PME et oriente son soutien en conséquence (UNDRR, 2020). Aussi, les gouvernements doivent-ils renforcer leurs systèmes de gestion des risques en mettant l'accent sur la prévention, compte tenu des multiples dangers auxquels les PME sont confrontées (UNDRR, 2020).

Au Maroc, les PME sont au cœur de la mise en place d'une économie résiliente, durable et inclusive, notamment dans le contexte du redressement après la pandémie de Covid-19 et des incidences économiques et sociales importantes de la guerre en Ukraine. Le développement du secteur des PME est essentiel dans le processus de retour à la croissance économique après la récession due aux effets mondiaux qui s'ajoutent aux effets intérieurs et à ceux de la sécheresse. En outre, il aura un rôle central à jouer pour faciliter la transition numérique qui a été accélérée par la pandémie et la transformation verte qui est devenue plus urgente dans le contexte de la guerre en Ukraine et compte tenu des défis posés par le changement climatique. Il leur sera également essentiel de relever les défis à long terme, parmi lesquels la nécessité de diversifier l'économie, de réduire les niveaux de chômage, particulièrement chez les jeunes, tout en renforçant l'autonomie économique des femmes par l'emploi et l'entrepreneuriat. (OCDE, 2022)

Conscient de la nécessité de soutenir le développement du tissu entrepreneurial privé et de procurer des solutions aux entrepreneurs et aux investisseurs, le Maroc a entrepris des chantiers importants au cours des deux dernières décennies visant à améliorer le climat des affaires dans lequel évoluent les opérateurs économiques.

D'après ce qui ressort de la dernière édition du rapport « Doing Business » de la Banque Mondiale, le Maroc parvient à glaner des places puisqu'il est passé de la 128ème place en 2010 à la 53ème en 2020 grâce à une série de réformes dédiée au secteur privé (Figure 1).

Figure N°1 : Évolution du classement du Maroc dans Doing Business en 10 ans : 31 Réformes et 75 Places gagnées



Source : (HCP, 2019)

S'agissant de la résilience des petites et moyennes entreprises, pour certains auteurs, il existe une différence entre les grandes et les petites entreprises (Markovic & Tomas, 2018). Ils estiment que les petites et moyennes entreprises sont plus à risque que les grandes et que leur résilience face aux catastrophes climatiques et autres est bien moindre, car elles ne sont généralement pas assurées contre les catastrophes et ont un accès limité aux prêts, tandis que la majorité d'entre elles n'ont pas de continuité d'activité dans les situations d'urgence. En effet, la taille de l'entreprise peut être un déterminant important de la manière dont elle réagit aux crises et aux changements en général (Biggs, 2011).

Face aux conditions actuelles du climat des affaires dans notre pays, il est essentiel de comprendre comment les entreprises ont fait face à la récente crise du coronavirus. Cette étude vise à évaluer l'impact de la crise de la Covid-19 sur les entreprises, en mettant particulièrement l'accent sur la différence de résilience entre les PME et les grandes entreprises. Ainsi, nous cherchons à répondre à la question suivante : Comment la pandémie de Covid-19 a-t-elle

influencé la capacité de résilience des PME par rapport aux grandes entreprises, et quelles distinctions se dessinent dans leur aptitude à réagir aux changements et aux pressions changeantes ?

Il s'agit alors de voir si les PME ont pu résister aux contraintes issues de la crise en les comparant avec les grandes entreprises et s'il existe de différences entre ces groupes. Aussi, de comprendre pourquoi des groupes d'entreprises résistent mieux que d'autres à ces contraintes hostiles, ce qui peut fournir des enseignements précieux.

Nous examinons ainsi l'impact de la taille des entreprises sur leur résilience face à la crise de la Covid-19, en utilisant des données de l'enquête du Groupe de la Banque Mondiale menée au Maroc en 2020. Nous avons étudié un échantillon de 1096 entreprises de divers secteurs, dont 403 sont petites, 382 sont moyennes et 311 sont grandes. Nous avons évalué la résilience à travers plusieurs mesures, y compris le degré de résilience prouvée, la qualité du climat des affaires et la capacité de résilience anticipée, mesurés sur une échelle de Likert à trois points. Pour comprendre comment la taille de l'entreprise affecte sa résilience face à la Covid-19, nous avons effectué un test d'analyse de variance non paramétrique de Kruskal-Wallis. Cette analyse nous a permis de déterminer s'il existe des différences significatives dans la résilience entre les petites, moyennes et grandes entreprises.

Pour répondre à notre problématique, ce papier est structuré comme suit : la première section expose les principaux concepts. La deuxième section est consacrée à la présentation des données et méthodologie. La section 3 est consacrée aux résultats. La section 4, quant à elle, est consacrée à la discussion et à la conclusion.

1. REVUE DE LITTÉRATURE

1.1. LA RESILIENCE DES PME

Le concept original de la résilience a évolué grâce à son application dans de nombreuses disciplines scientifiques. La résilience a été discutée en relation avec le changement climatique et liée à la vulnérabilité, en termes de résilience proactive et réactive de la société dans son ensemble, en relation avec les systèmes écologiques et sociaux, et les risques naturels (McManus et al., 2007).

Cependant, comme le souligne McDonald (2006), la résilience ne concerne pas seulement la capacité d'un système à changer ou à rester stable dans un contexte donné mais aussi, et surtout,

l'adéquation de ce changement ou de cette stabilité à une situation donnée et à des contextes futurs potentiels (McDonald, 2006).

La résilience étant considérée comme une propriété systémique, Riolli & Savicki (2003) soutiennent que la résilience de l'entreprise doit englober à la fois le niveau individuel et le niveau de l'entreprise, car ces deux niveaux ont une influence réciproque l'un sur l'autre. Ces auteurs considèrent également que la résilience de l'entreprise repose sur la résilience des membres d'une entreprise (Riolli & Savicki, 2003).

Les PME, partout dans le monde, ont des taux de natalité et de mortalité plus importants que les grandes entreprises et sont, confrontées à des conditions de plus en plus difficiles surtout dans les pays en développement, ce qui entraîne un taux d'échec plus élevé (Page & Söderbom, 2015). Ces derniers ont constaté, d'après une étude réalisée sur le secteur manufacturier à l'Éthiopie, que le taux de sortie des petites entreprises est plus élevé que les grandes : la moitié des entreprises ayant démarré avec moins de dix employés avaient disparu au bout de trois ans, et au bout de 8 ans c'était deux tiers des petites entreprises qui ont cessé leurs activités. Cependant, les petites entreprises qui ont survécu se sont souvent développées (Page & Söderbom, 2015).

L'introduction du concept de résilience dans les PME vise à prévoir les dangers et problèmes potentiels qui pourraient survenir afin de résoudre avec succès les situations imprévues dans l'entreprise et de la remettre en état avant l'apparition de la crise (Grujić, 2019). Il s'agit principalement de l'augmentation de leur capacité à lutter contre les différentes situations imprévues, ou la capacité à prévenir ou à atténuer les effets négatifs des facteurs de risque qui se produisent dans leurs processus commerciaux (Grujić, 2019).

En outre, la nature des perturbations menaçant la résilience des PME varie selon les contextes (Saad, et al., 2021). Saad et al. (2015) ont fait valoir que les PME des pays en développement sont aux prises avec des défis à multiples aspects et récurrents, à savoir : les crises politiques et économiques, les catastrophes naturelles, les obstacles à l'accès aux marchés, les défaillances institutionnelles et les entraves liées aux infrastructures (Saad et al., 2021). Afin de parvenir à une meilleure adaptation des PME à leur environnement et aux nombreux défis du marché, il est obligatoire d'introduire et de développer le concept de résilience dans la pratique entrepreneuriale (Fajsi, et al., 2016; Grujić, 2019).

Concernant la définition de la résilience des PME, la plupart des auteurs tendent à intégrer certains des éléments suivants : l'environnement dans lequel l'activité de l'entreprise se déroule, les qualités et les comportements démontrés par l'entrepreneur, l'innovation et la prise de risque (Tengeh, 2016).

Du point de vue de la PME, la capacité de résilience a différentes significations et connotations. Le (Tableau N°1 : Définitions de la résilience de la PME) compile les différentes visions du concept

selon la revue de la littérature. Par ailleurs, il convient de noter que la plupart des définitions de la résilience tendent à mettre en avant les changements substantiels dans le climat des affaires des entreprises et leur capacité à résister aux différentes perturbations en suivant diverses stratégies même dans des environnements commerciaux déplorables (Acquaah, et al., 2011; Tengeh, 2016).

Tableau N°1 : Définitions de la résilience de la PME

Référence	Définition
Acquaah et al. (2011)	La capacité des entreprises à persister face à des changements substantiels dans l'environnement commercial et économique et la capacité à résister aux perturbations et aux événements catastrophiques en utilisant diverses stratégies ;
Ortiz-de-Mandojana et Bansal (2016)	La capacité à atténuer la volatilité financière, à enregistrer une plus forte croissance des ventes et à augmenter les chances de survivre à long terme malgré les chocs.
Ates et Bititci (2011)	La capacité des PME à survivre, à s'adapter et à se développer face à des changements turbulents et à des crises ;
Tengeh (2016)	La survie, la croissance et la prospérité malgré un environnement commercial hostile, par exemple en cas d'instabilité économique, sociale ou politique ;
Lampel et al. (2014)	Une plus grande stabilité des performances malgré la crise économique ;
Akgün et Keskin, (2014)	Les mesures proactives pour les entreprises tournées vers l'avenir et la capacité d'absorber les chocs et de maintenir des performances normales ;
Pettit et al. (2013)	L'équilibre entre les capacités et les vulnérabilités pour atteindre les performances souhaitées à long terme ;
Steiner et Atterton (2015)	L'amélioration comprend un aspect du revenu et de l'emploi, des actifs du ménage et de la croissance de l'épargne.
Lee et Wang (2017)	La capacité à surmonter des événements perturbants et à rebondir après le désespoir ou la réussite à surmonter des défis et à retrouver un résultat positif malgré des circonstances défavorables.

1.2. CLIMAT DES AFFAIRES ET RESILIENCE DES PME

La qualité du climat des affaires et la résilience sont des facteurs clés essentiels qui peuvent affecter l'activité des PME dans des conditions difficiles. Le climat des affaires, au sens large, comprend les conditions institutionnelles, économiques, politiques, juridiques, technologiques et culturelles dans lesquelles les activités et les processus commerciaux sont réalisés

(Korcsmaros & Simova, 2018). Le climat des affaires peut soutenir la résilience des entreprises ou au contraire être défavorable, voire perturbateur (Adnan et al., 2016).

Les conditions favorables sont celles qui soutiennent le démarrage et la croissance des entreprises. Contrairement à un climat des affaires favorable, un environnement commercial instable ou défavorable décourage les activités des entreprises. Ainsi, un climat des affaires instable peut être le résultat de différentes causes, notamment l'insécurité, l'instabilité politique et économique (Tengeh, 2016).

Le secteur des PME est aussi soumis aux effets des perturbations sociopolitiques et économiques décrites ci-dessus, dont les problèmes de sécurité et de santé, les récessions économiques et les chocs sur les prix des ressources, ainsi que les problèmes nationaux et locaux, notamment l'environnement réglementaire (Biggs, 2011).

En effet, la relation entre les PME et les différents acteurs du secteur public est un facteur déterminant de la capacité des entreprises à s'adapter et à innover en réponse aux pressions ou aux changements (Hall & Williams, 2008). Les institutions gouvernementales sont en mesure d'encourager et soutenir l'adaptation continue des entreprises, mais les contraintes liées à la bonne gouvernance, notamment les luttes de pouvoir, la corruption, la réglementation excessive et la rigidité institutionnelle, peuvent réduire les tentatives d'adaptation et d'évolution des entreprises (Biggs, 2011).

Étant donné que les réformes institutionnelles ont des répercussions considérables sur d'autres domaines, y compris les facteurs économiques, le fait de surveiller les instabilités résultantes de ces réformes et d'y réagir permet à l'entreprise d'être consciente des pressions qui peuvent avoir un impact sur sa stratégie et ses opérations (Tengeh, 2016). Toutefois, de nombreuses entreprises sont confrontées à des incitations économiques faussées et un climat d'affaires médiocre qui peuvent ainsi limiter leur capacité à réagir aux risques ou à tirer parti de nouvelles opportunités (Crick et al., 2018). Par contre, des facteurs tels que des institutions fortes, une solide base de compétences, des services publics qui fonctionnent bien et l'accès au crédit ont une forte incidence sur la capacité des PME à faire face aux crises (Crick et al., 2018).

Ainsi, on suppose que l'amélioration de la qualité du climat des affaires aura un rôle dans le renforcement de la résilience des entreprises et contribuera en particulier à la robustesse des petites entreprises face aux crises.

1.3. MESURER LA RESILIENCE DES PME

Mesurer la résilience des PME est une démarche importante pour assurer la continuité de l'activité entrepreneuriale (Bullough et al., 2014). En effet, différentes études antérieures ont cherché à mesurer la résilience des entreprises. Certaines études ont développé des échelles de mesure de la résilience de l'entreprise, en utilisant des éléments issus de la littérature sur les catastrophes et les crises. En 2007, par exemple, McManus et ses collaborateurs ont proposé un cadre permettant de mesurer la résilience organisationnelle, c'est-à-dire la conscience globale de la situation, la gestion de la vulnérabilité et la capacité d'adaptation de l'organisation aux catastrophes environnementales (McManus et al., 2007). D'autres comme Akgün et Keskin (2014) ont adopté des items mesurant les caractéristiques des individus ou des employés. De même, par le biais de données d'enquête recueillies en Thaïlande et en Australie, Biggs (2011) a cherché à mesurer la résilience des entreprises touristiques, dans le contexte des risques naturels, en utilisant des éléments reflétant leurs capacités d'adaptation et de résilience et les pratiques commerciales utilisées pour minimiser leurs vulnérabilités (Biggs, 2011)."

En tenant compte des définitions présentées ci-dessus par les auteurs Ortiz-de-Mandojana et Bansal (2016) et Steiner et Atterton (2015), du fait que la résilience est la capacité d'atténuer la volatilité financière, enregistrer une croissance des ventes et améliorer le revenu et l'emploi, les éléments liés à la croissance de l'entreprise sont des indicateurs qui permettent de mesurer la résilience de l'entreprise, à savoir : ventes, production, finance et l'effectif.

2. DONNEES ET METHODOLOGIE

Dans cet article, nous soutenons que la taille de l'entreprise influence leur résilience aux chocs. Pour les besoins de cette étude, nous nous servons des données des enquêtes sur les entreprises du Groupe de la Banque Mondiale conçues pour fournir des informations sur l'impact et les ajustements que Covid-19 a entraînés sur le secteur privé dans plusieurs pays. La recherche dans ce document est basée sur les données de l'enquête mise en œuvre au Maroc. L'échantillonnage utilisé est aléatoire stratifié. La population cible est constituée des entreprises comptant cinq employés et exerçant dans différents secteurs d'activité : Industrie, Commerce et Services. L'enquête mise en œuvre entre 16 juillet et 28 août 2020, a couvert 1096 entreprises base d'une enquête antérieure menée en 2019 avec des dirigeants d'entreprises, dans le but d'évaluer la qualité du climat des affaires et les principaux défis du développement du secteur

privé. Sur le nombre total des entreprises contactées (1096), le nombre des petites entreprises (PE) est 403, 382 moyennes entreprises (ME) et 311 grandes entreprises (GE) ¹.

Les données ont été collectées sur un ensemble de variables dépendantes dont 5 mesures de degré de la résilience prouvée, 5 mesures de la qualité du climat des affaires et 4 mesures de la capacité de résilience anticipée. Toutes les variables mesurant le degré de la résilience prouvée ont été mesurées sur une échelle de Likert de trois points. Pour chaque affirmation, les réponses sur une échelle de Likert étaient les suivantes : 1=Augmenté, 2 = inchangé, 3 = diminué. Les mesures de la résilience prouvée étaient les suivantes : En comparant cette période de Covid avec la même de l'année précédente, il est demandé aux dirigeants d'indiquer si les indicateurs suivants ont-ils augmentés, restés les mêmes ou diminués : (1) *les ventes effectuées par l'établissement*, (2) *le pourcentage des exportations directes et indirecte*, (3) *la demande pour les produits et service*, (4) *le nombre des employés temporaires*, (5) *liquidité ou trésorerie* (

Tableau N°2 : Variables et mesures

Concernant le facteur de la qualité du climat des affaires, dont on avait avancé l'hypothèse qu'il était associé à la résilience des entreprises, est représenté par le soutien gouvernemental mesuré à l'aide de 5 variables binaires indiquant si l'entreprise interrogée a bénéficié ou non des mesures suivantes: (1) *transferts de fonds pour les entreprises*, (2) *facilités de paiement* (3) *accès à de nouveaux crédits* (4) *exonérations ou réductions fiscales* (5) *Subventions salariales* (

Tableau N°2 : Variables et mesures

Outre, les mesures de la capacité de résilience anticipée étaient les suivantes : (1) *s'il est prévu que l'entreprise soit en retard dans le paiement de l'une de ses dettes au cours des 6 prochains mois*, (2) *Nombre de semaines d'ouverture si les ventes cessaient à partir d'aujourd'hui*, (3) *Nombre de mois prévu pour que les ventes de l'entreprise se retrouve à l'état normal* (4) *Nombre de mois prévu pour l'effectif des employés de l'entreprise reprend son état normal* (

¹ Selon la méthode d'échantillonnage suivi par la Banque Mondiale, la classification des entreprises par taille prend en considération le nombre d'employés : petites entreprises (5-19 employés), moyennes entreprises (20-99 employés), et grandes entreprises (100 employés ou plus).

Tableau N°2 : Variables et mesures**Tableau N°2 : Variables et mesures**

Indicateur	Description de la variable
<u>Capacité de résilience prouvée :</u>	
État des Ventes	En comparant les ventes avec le même mois en 2019, les ventes ont-elles augmenté, sont-elles restées les mêmes ou ont-elles diminuées ?
État des Exportations	En comparant le pourcentage des exportations directes et indirectes au cours du dernier mois achevé, avec le même mois en 2019, le pourcentage a-t-il augmenté, est-il resté le même, ou diminué ?
État de Production	En comparant la demande de produits et de services avec le même mois en 2019, la demande a-t-elle augmenté, est restée la même ou a diminué ?
État de la main d'œuvre	Depuis l'apparition du Covid-19, le nombre total de travailleurs temporaires a-t-il augmenté, est resté le même ou a diminué ?
État de liquidité	Depuis l'apparition du Covid-19, est-ce que les liquidités ou flux de trésorerie ont augmenté, sont restés les mêmes ou ont diminué ?
<u>Qualité du climat des affaires</u>	
Transferts de fonds pour les entreprises	Depuis l'apparition du Covid-19, avez-vous bénéficié de transferts de fonds ?
Facilités de paiement	Depuis l'apparition du Covid-19, avez-vous bénéficié d'un report du paiement d'un crédit, d'un loyer ou d'une hypothèque, suspension du paiement des intérêts ou reconduction de la dette ?
Accès à de nouveaux crédits	Depuis l'apparition du Covid-19, avez-vous bénéficié d'un accès à de nouveaux crédits ?
Exonérations ou réductions fiscales	Depuis l'apparition du Covid-19, avez-vous bénéficié des exonérations ou des réductions fiscales ?
Subventions salariales	Depuis l'apparition du Covid-19, avez-vous bénéficié de subventions salariales ?
<u>Capacité de résilience anticipée :</u>	
Retard prévu de dettes	Est-il prévu que l'entreprise soit en retard dans le paiement de l'une de ses dettes au cours des 6 prochains mois ?

Durée de résistance	Combien de semaines l'entreprise pourrait-il rester ouvert si ses ventes cessaient à partir d'aujourd'hui ?
Retour de ventes à la normale	Dans combien de mois les ventes de l'entreprise devraient-elles revenir à la normale ?
Retour de l'effectif à la normale	Dans combien de mois la taille de l'effectif de cet établissement devrait-elle revenir à la normale ?

Afin d'explorer les effets de la Covid-19, nous testons si la capacité des entreprises à faire face à cette crise diffère en fonction des caractéristiques distinctives des entreprises, dans notre cas : *la taille*. Pour y parvenir, un test d'analyse non paramétrique de la variance a été effectué afin de déterminer s'il existe des différences statistiquement significatives dans la capacité à résister à la crise Covid-19 selon la taille de l'entreprise. Les variables examinées étant constituées de plusieurs catégories avec des intervalles équidistants entre les valeurs, la méthode choisie est le test d'analyse de variance à sens unique de *Kruskal-Wallis* qui sera utilisé pour tester si les trois catégories d'entreprises (GE - ME - PE) présentent des différences significatives dans les degrés de résilience prouvée et dans la capacité de résilience anticipée. Les valeurs de signification de Monte Carlo ont été calculées pour le test de *Kruskal Wallis* (Field, 2013). Il s'agit d'une version non paramétrique de l'ANOVA à sens unique utilisée lorsque l'hypothèse de normalité est violée, comme dans le cas des données utilisées pour cette étude. Les données de notre échantillon répondent à toutes les hypothèses qui sous-tendent l'application du test H de *Kruskal-Wallis*.

3. RESULTATS

Nous avons utilisé dans notre analyse les variables de pondération, appelées aussi les poids d'échantillonnage, qui sont recommandées pour le calcul des indicateurs². Le test de variance à sens unique de *Kruskal-Wallis* est utilisé pour déterminer la signification statistique de la différence entre les groupes d'entreprises. Les résultats obtenus indiquent des différences significatives entre les trois groupes d'entreprises relativement aux indicateurs étudiés, à savoir : le degré de résilience prouvée et la capacité de résilience anticipée. Les statistiques du test et le niveau de signification sont présentés en *Annexe 1*.

Pour analyser ces différences, nous avons recouru à des comparaisons appariées de taille d'entreprise pour repérer les catégories d'entreprises deux à deux (voir le **Tableau N°3 : Comparaisons appariées de taille de l'entreprise**). Afin de prendre en compte que les

² Selon Bollen et al. (2016), les poids d'échantillonnage sont appliqués pour tenir compte des probabilités inégales de sélection de l'échantillon et pour encadrer les erreurs de couverture et les non-réponses. Cette pondération évite le risque d'avoir les estimations biaisées.

comparaisons sont effectuées sur les 3 groupes, la correction de *Benferroni* est utilisée. Elle est appliquée au niveau de signification alpha.

Concernant l'indicateur « *degré de résilience prouvé* », nous déduisons du **Tableau N°3 : Comparaisons appariées de taille de l'entreprise**, des différences entre les GE et les PE et entre les GE et les ME en ce qui concerne « *l'état des ventes* », tandis que pour les ME et les PE, la différence n'est pas significative. En plus les GE indique un état des ventes favorable par rapport aux ME et PE. Pour « *l'état des exportations* », les différences sont significatives entre les GE et les ME et entre les ME et les PE avec l'enregistrement d'un score favorable pour les ME. Concernant « *l'état de la production* », les trois groupes ont enregistré des différences statistiquement significatives deux à deux. Les GE ont enregistré le résultat le plus favorable, suivis par les PE et se sont les ME qui ont eu le score le moins favorable. La variable « *état de la main d'œuvre* » a aussi enregistré des différences significatives entre les GE et les ME et entre les ME et les PE. Cette fois-ci, ce sont les ME qui ont enregistré le score le plus favorable suivi des PE et ce sont les GE qui ont présenté le score le moins favorable par rapport aux ME et aux PE. Enfin, les réponses obtenues en ce qui concerne la variable « *état de liquidité/financement* », ont fait valoir des différences statistiquement significatives entre les GE et les PE et entre les ME et les PE. Les PE ont enregistré le score le moins favorable des trois groupes.

Quant au soutien du gouvernement qui mesure dans notre cas la qualité du climat des affaires, les tests statistiques montrent que toutes les variables avaient enregistré des différences statistiquement significatives entre les groupes d'entreprises et ce sont les ME et les PE qui ont enregistrés successivement les meilleurs scores pour la majorité des variables. Ce résultat indique ainsi que les ME et les PE ont bénéficié du soutien gouvernemental plus que les GE, et cela concerne les quatre variables suivantes : « *transferts de fonds pour les entreprises* », « *facilités de paiement* », « *accès à de nouveaux crédits* » et « *subventions salariales* ». Concernant la variable « *exonérations fiscales* », les résultats montrent que ce sont les GE qui ont marqué la valeur la plus favorable suivis successivement des ME et PE.

Pour l'indicateur « *capacité de résilience anticipée* », les quatre variables utilisées pour mesurer cet indicateur avaient enregistré des différences significatives pour les trois groupes d'entreprises, et ce sont les GE qui ont obtenu le score le plus favorable pour la majorité des réponses. En effet, les statistiques du test qui ont indiqué un résultat favorable pour les GE par rapport aux ME et aux PE étaient liés aux variables « *Retard prévu de paiement de dettes* »,

« durée de résistance » et la variable « Retour de ventes à la normale ». Cependant, la statistique du test concernant la quatrième variable « Retour de l'effectif à la normale » a révélé que le rang moyen le plus élevé indiquant le temps nécessaire pour le retour des effectif des employés à la normale est enregistré par les GE, suivi des PE et le score le plus favorable est enregistré par les ME.

Tableau N°3 : Comparaisons appariées de taille de l'entreprise

Indicateurs	Echantillon 1 - Échantillon 2	Statistique de test	Signification	Sig. Sig. ^a
• Capacité de résilience prouvée :				
État des Ventes (<i>covb2a</i>)	GE - ME	7,410	0,000	0,000
	GE - PE	8,049	0,000	0,000
	ME - PE	0,019	0,985	1,000
État des Exportations (<i>covb4</i>)	GE - ME	-6,374	0,000	0,000
	GE - PE	-0,855	0,393	1,000
	ME - PE	10,734	0,000	0,000
État de Production (<i>covc2b</i>)	GE - ME	22,573	0,000	0,000
	GE - PE	17,565	0,000	0,000
	ME - PE	-12,261	0,000	0,000
État de la main d'œuvre (<i>covd3b</i>)	GE - ME	-14,765	0,000	0,000
	GE - PE	-0,292	0,770	1,000
	ME - PE	27,856	0,000	0,000
État de liquidité/financement (<i>cove1a</i>)	GE - ME	0,197	0,844	1,000
	GE - PE	5,772	0,000	0,000
	ME - PE	9,846	0,000	0,000
• Capacité de résilience anticipée :				
Retard prévu de paiement de dettes (<i>covg1</i>)	GE - ME	4,780	0,000	0,000
	GE - PE	2,996	0,003	0,003
	ME - PE	-3,878	0,000	0,000
Durée de résistance (<i>covg2</i>)	GE - ME	-14,470	0,000	0,000
	GE - PE	-14,884	0,000	0,000
	ME - PE	1,442	0,149	0,149
Retour de ventes à la normale (<i>covg3</i>)	GE - ME	6,516	0,000	0,000
	GE - PE	17,017	0,000	0,000
	ME - PE	17,621	0,000	0,000
Retour de l'effectif à la normale (<i>covg4</i>)	GE - ME	-36,094	0,000	0,000
	GE - PE	-34,478	0,000	0,000
	ME - PE	8,284	0,000	0,000

- Chaque ligne teste l'hypothèse nulle selon laquelle les distributions Échantillon 1 et Échantillon 2 sont égales.
- Les significations asymptotiques (tests bilatéraux) sont affichées. Le niveau de signification est de ,05.
- ^(a) Les valeurs de signification ont été ajustées par la correction *Bonferroni* pour plusieurs tests.

4. DISCUSSION

L'objectif central de cet article réside dans une exploration approfondie des caractéristiques spécifiques qui définissent la résilience des entreprises de différentes tailles – petites, moyennes et grandes – face aux défis induits par la crise du Covid-19. Les découvertes qui émergent de cette étude mettent en évidence des différences notables quant au degré de résilience démontrée au sein de ces trois catégories d'entreprises.

En effet, la capacité des entreprises à faire face aux répercussions engendrées par l'épidémie a été évaluée à travers divers indicateurs, dont les variations des ventes mensuelles, de la production et des exportations, en comparaison avec les données enregistrées durant la même période un an auparavant. Ce faisant, un constat marquant ressort : les Grandes Entreprises (GE) ont manifesté des résultats positifs notamment en termes de ventes et de production. Une explication plausible à cette tendance pourrait être empruntée aux analyses préalables de Markovic et Tomas (2018), qui ont avancé que les entreprises de grande envergure possèdent une structure plus robuste, ainsi qu'un accès accru à des ressources et des compétences techniques. En contraste, les entreprises de plus petite taille peuvent manquer de programmes stratégiques nécessaires à la mise en œuvre de leurs plans d'action, ce qui peut influencer leur niveau de résilience.

Une autre dimension à considérer réside dans les défis financiers qui ont été exacerbés dans le secteur privé à la suite de la propagation de la pandémie de Covid-19. Il est particulièrement notable que ce sont les petites entreprises qui ont signalé des retards dans le respect de leurs obligations financières. Cette situation de contrainte financière peut induire des décalages dans les paiements aux fournisseurs, aux bailleurs et aux autorités fiscales. Cette réalité démontre l'importance cruciale du soutien financier et des mesures de redressement pour préserver la stabilité économique des entreprises les plus vulnérables.

En ce qui concerne l'aspect de la main-d'œuvre, la pandémie a engendré des effets à la fois directs et indirects. En plus des impacts sur la santé et les considérations familiales, les restrictions imposées à la mobilité pour des raisons sanitaires, conjuguées aux mesures gouvernementales visant à endiguer la propagation du virus, ont engendré des répercussions sur la main-d'œuvre. De plus, les niveaux de chômage et de sous-emploi ont été influencés par la baisse de l'activité économique. Les résultats issus de cette étude révèlent que les Petites et Moyennes Entreprises (PME) ont affiché une meilleure résistance en comparaison aux Grandes



Entreprises (GE) dans cette dynamique. Cette tendance pourrait être attribuée à l'aptitude inhérente des PME à réagir rapidement, grâce à des mécanismes décisionnels plus simples, tels qu'expliqués par Markovic et Tomas (2018).

Dans l'optique de pallier les effets engendrés par la pandémie, une multitude de mesures ont été instaurées par les institutions locales et nationales. Une observation pertinente se trouve dans le fait que le soutien gouvernemental a été plus spécifiquement orienté vers les entreprises de petite envergure, mettant en évidence leur vulnérabilité face aux crises et leur structure délicate. Néanmoins, il convient de noter que la contribution des autorités ne se limite pas à un simple soutien financier immédiat. Elle vise également à maintenir un sentiment d'espoir et à renforcer la résilience des entreprises. En effet, les attentes des entreprises jouent un rôle crucial dans la manière dont la pandémie influence l'économie. Sur la base de ces attentes, les entreprises prennent des décisions relatives à la production, aux investissements, à la main-d'œuvre et à d'autres aspects de leurs activités. Ces attentes peuvent également influencer significativement le processus de reprise économique, soulignant ainsi l'importance de la perception et de la confiance pour stimuler la croissance dans le contexte post-crise.

Conclusion

En conclusion, cette étude sur la résilience des entreprises marocaines face aux défis de la crise engendrée par la pandémie de Covid-19 offre un éclairage sur les dynamiques économiques et organisationnelles qui façonnent notre monde actuel. Les résultats obtenus soulignent l'importance cruciale du climat des affaires dans la promotion de la résilience des entreprises, en particulier des PME, qui constituent la base du tissu économique de nombreux pays en développement.

Tout d'abord, notre analyse révèle la diversité remarquable de la résilience des entreprises face à la pandémie. Cette diversité est étroitement liée à la taille des entreprises, avec les grandes entreprises qui tirent profit de leur structure solide et de leurs ressources considérables, tandis que les PME se distinguent par leur agilité et leur capacité à s'adapter rapidement aux changements. Ces différences soulignent la nécessité d'adopter des approches différenciées pour soutenir ces deux catégories d'entreprises, reconnaissant ainsi que la résilience ne revêt pas un modèle unique. Ces observations suggèrent également que les grandes entreprises peuvent bénéficier d'un accompagnement spécifique axé sur la préservation de leur structure, tandis que les PME peuvent profiter d'un soutien ciblé pour renforcer leur agilité.

De plus, notre étude met en lumière le défi financier majeur auquel sont confrontées les petites entreprises. Les retards dans le paiement de leurs obligations financières ont des conséquences significatives, mettant en exergue l'impératif d'instaurer des mesures spécifiques de soutien financier pour ces entreprises vulnérables, afin de maintenir leur stabilité économique. Les décideurs politiques et les institutions financières peuvent tirer des leçons de ces constats pour élaborer des politiques et des instruments financiers mieux adaptés aux besoins des PME en période de crise.

Les conclusions soulignent également le rôle central du gouvernement dans la promotion de la résilience économique. Les politiques gouvernementales, notamment celles orientées vers les PME, exercent un impact considérable sur la capacité des entreprises à faire face à une crise. La coordination entre le secteur privé et les autorités publiques se révèle cruciale pour garantir une réponse efficace aux défis. Là encore, les responsables politiques ont l'occasion de revoir et de renforcer leurs politiques de soutien aux entreprises en se basant sur les enseignements tirés de cette étude.

En outre, cette étude met en avant l'importance de la préparation préalable des entreprises à des événements imprévus. Alors que les grandes entreprises ont les moyens d'investir davantage dans la planification de la continuité des activités, les PME doivent adopter des approches plus agiles pour être prêtes à faire face à des crises. Cela souligne l'importance de la formation et de la sensibilisation des PME à la gestion des risques et à la planification de la continuité des activités.

Les résultats révèlent également que la confiance des entreprises dans les mesures gouvernementales joue un rôle clé dans la reprise économique. Les gouvernements doivent continuer à entretenir un dialogue transparent avec les entreprises pour renforcer cette confiance, ce qui aura un impact significatif sur la revitalisation de l'économie dans le contexte post-crise. La communication proactive et la mise en œuvre transparente des politiques gouvernementales sont essentielles pour favoriser la confiance des entreprises.

En somme, cette étude offre des enseignements essentiels pour orienter les politiques et les pratiques visant à soutenir l'ensemble du tissu économique, à améliorer la résilience des entreprises et à stimuler la croissance dans des situations de crise similaires à l'avenir. Elle démontre que la résilience des entreprises est un enjeu complexe et multidimensionnel qui nécessite une approche intégrée pour garantir une reprise économique durable.



Pour les perspectives futures, il serait intéressant d'approfondir notre compréhension des mécanismes spécifiques qui influencent la résilience des entreprises en fonction de leur taille, d'analyser l'impact des politiques gouvernementales sur la résilience et de suivre l'évolution de la résilience des entreprises au fil du temps. Malgré ses limites, cette étude apporte des contributions importantes à la recherche en matière de résilience des entreprises en contexte de pandémie, offrant des enseignements précieux pour les chercheurs, les décideurs politiques et les acteurs économiques cherchant à mieux comprendre et à renforcer la résilience des entreprises dans des situations de crise similaires.

ANNEXES

Annexe 1 :

- *Test de Kruskal-Wallis d'hypothèses des variables mesurant la capacité de résilience prouvée*

Hypothèse nulle	Degré de liberté	Sig.	Décision
La distribution de : « <i>Si l'on compare les ventes de cet établissement pour le dernier mois complet avec le même mois de l'année précédente, on constate qu'elles ont augmenté de combien, en pourcentage, par rapport au mois précédent</i> » est la même sur les catégories de Taille de l'entreprise.	2	0,000	Rejeter les hypothèses nulles.
La distribution de « <i>Comparaison du pourcentage des exportations directes et indirectes au cours du dernier mois</i> » est la même sur les catégories de Taille de l'entreprise.	2	0,000	Rejeter les hypothèses nulles.
La distribution de « <i>La demande de produits et services de cet établissement</i> » est la même sur les catégories de Taille de l'entreprise.	2	0,000	Rejeter les hypothèses nulles.
La distribution de « <i>Le nombre de travailleurs temporaires est-il resté le même ?</i> » est la même sur les catégories de Taille de l'entreprise.	2	0,000	Rejeter les hypothèses nulles.
La distribution de « <i>Liquidité ou flux de trésorerie</i> » est la même sur les catégories de Taille de l'entreprise.	2	0,000	Rejeter les hypothèses nulles.
<i>Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification est de ,050.</i>			

- *Test de Kruskal-Wallis d'hypothèses des variables mesurant la capacité de résilience anticipée*

Hypothèse nulle	Degré de liberté	Sig.	Décision
La distribution de « <i>Est-il prévu que cet établissement soit en retard dans le paiement de l'une de ses dettes au cours des 6 prochains mois ?</i> » est la même sur les catégories de Taille de l'entreprise.	2	0,000	Rejeter les hypothèses nulles.
La distribution de « <i>Pendant combien de semaines cet établissement pourrait-il rester ouvert si ses ventes cessaient ?</i> » est la même sur les catégories de Taille de l'entreprise.	2	0,000	Rejeter les hypothèses nulles.
La distribution de « <i>Dans combien de mois les ventes devraient-elles revenir à la normale ?</i> » est la même sur les catégories de Taille de l'entreprise.	2	0,000	Rejeter les hypothèses nulles.
La distribution de « <i>Dans combien de mois peut-on s'attendre à ce que l'effectif de cet établissement redevienne normal ?</i> » est la même sur les catégories de Taille de l'entreprise.	2	0,000	Rejeter les hypothèses nulles.
<i>Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification est de ,050.</i>			

- *Test de Kruskal-Wallis d'hypothèses des variables mesurant la qualité du climat des affaires*

Hypothèse nulle	Degré de liberté	Sig.	Décision
La distribution de Transferts de fonds pour les entreprises est la même sur les catégories de Taille de l'entreprise.	2	0,000	Rejeter les hypothèses nulles.
La distribution de Report de paiement de crédit, de loyer ou d'hypothèque, suspension du paiement des intérêts, est la même sur les catégories de Taille de l'entreprise.	2	0,000	Rejeter les hypothèses nulles.
La distribution de Accès à de nouveaux crédits est la même sur les catégories de Taille de l'entreprise.	2	0,000	Rejeter les hypothèses nulles.
La distribution de Exonérations ou réductions fiscales est la même sur les catégories de Taille de l'entreprise.	2	0,000	Rejeter les hypothèses nulles.
La distribution de Subventions salariales est la même sur les catégories de Taille de l'entreprise.	2	0,000	Rejeter les hypothèses nulles.

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification est de ,050.

Indicateurs	PE Rang moyen	ME Rang moyen	GE Rang moyen
Capacité de résilience prouvée :			
État des Ventes	17695,47	17693,99	16577,28
État des Exportations	17897,26	16588,01	18082,00
État de Production	17558,70	18645,10	14801,71
État de la main d'œuvre	18282,08	15175,36	18339,80
État de liquidité/financement	17890,10	16918,80	16935,35
Capacité de résilience anticipée :			
Retard prévu de dettes	17573,02	18018,76	16962,97
Durée de résistance	17476,71	17285,49	20974,00
Retour de ventes la normale	18348,19	16009,21	14347,04
Retour de l'effectif à la normale	17488,75	16780,59	22709,79
Qualité du climat des affaires			
Transferts de fonds pour les entreprises	4830,07	5180,29	5644,88
Facilités de paiement	5116,32	4208,41	5644,61
Accès à de nouveaux crédits	4982,43	4763,03	5317,18



Exonérations ou réductions fiscales	5131,60	4628,45	4099,24
Subventions salariales	4704,43	5735,50	5223,64



BIBLIOGRAPHIE

- Acquaah, M., Amoako-Gyampah, K., & Jayaram, J. (2011). Resilience in family and nonfamily firms: An examination of the relationships between manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5527-5544. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563834>
- Adnan, A. H. M., Jaafar, R. E., Nasir, Z. A., & Mohtar, N. M. (2016). 'Just sisters doing business between us': Gender, social entrepreneurship and entrepreneurial resilience in rural Malaysia. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 27(2-3), 273-288. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2016.073992>
- Akgün, A. E., & Keskin, H. (2014). Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal of Production Research*, 52(23), 6918-6937. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.910624>
- Ates, A., & Bititci, U. (2011). Change process: A key enabler for building resilient SMEs. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5601-5618. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563825>
- Biggs, D. (2011). Understanding Resilience in a Vulnerable Industry: The Case of Reef Tourism in Australia. *Ecology and Society*, 16(1). <https://www.jstor.org/stable/26268845>
- Bollen, K. A., Biemer, P. P., Karr, A. F., Tueller, S., & Berzofsky, M. E. (2016). Are survey weights needed? A review of diagnostic tests in regression analysis. *Annual Review of Statistics and Its Application*, 3(1), 375-392.
- Boubakary, B. (2020). La gestion de crise dans les PME : Analyse théorique et proposition du modèle. *Question(s) de management*, 28(2), 91-106. <https://doi.org/10.3917/qdm.202.0091>
- Bullough, A., Renko, M., & Myatt, T. (2014). Danger Zone Entrepreneurs: The Importance of Resilience and Self-Efficacy for Entrepreneurial Intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(3), 473-499. <https://doi.org/10.1111/etap.12006>
- Crick, F., Eskander, S. M. S. U., Fankhauser, S., & Diop, M. (2018). How do African SMEs respond to climate risks? Evidence from Kenya and Senegal. *World Development*, 108, 157-168. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.03.015>
- DCED. (2015). *Business Environment Reform and Investment Promotion and Facilitation: Rapid Evidence Assessment*.
- Fajsi, A., Tekic, Z., & Moraca, S. (2016). *Open innovation in manufacturing SMEs-integration into Value Networks: Proceedings of DAAAM International 2012*.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. SAGE.
- Grujić, J. (2019). CONCEPT OF RESILIENCE IMPLEMENTATION IN SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES (SMES). *Annals of DAAAM & Proceedings*, 30.
- Hall, C. M., & Williams, A. M. (2008). *Tourism and Innovation*. Routledge.
- HCP. (2019). *Enquête nationale auprès des entreprises—Premières Résultats 2019*.
- Korcsmaros, E., & Simova, M. (2018). Factors affecting the business environment of SMEs in Nitra region in Slovakia. *Oeconomia Copernicana*, 9(2), 309-331. <https://doi.org/10.24136/oc.2018.016>
- Lampel, J., Bhalla, A., & Jha, P. P. (2014). Does governance confer organisational resilience? Evidence from UK employee-owned businesses. *European Management Journal*, 32(1), 66-72. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.06.009>
- Lee, J., & Wang, J. (2017). Developing entrepreneurial resilience: Implications for human resource development. *European Journal of Training and Development*, 41(6), 519-539. <https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2016-0090>



- Markovic, M. R., & Tomas, R. (2018). Resilience of Small and Medium-Sized Enterprises in Terms of Globalization: An Evidence of Serbia. *International Journal of Entrepreneurship*. <https://www.abacademies.org/abstract/resilience-of-small-and-mediumsized-enterprises-in-terms-of-globalization-an-evidence-of-serbia-7404.html>
- McDonald, N. (2006). Organisational Resilience and Industrial Risk. In *Resilience Engineering*. CRC Press.
- McManus, S., Seville, E., Brunsdon, D., & Vargo, J. (2007). *Resilience Management: A Framework for Assessing and Improving the Resilience of Organisations*. <https://ir.canterbury.ac.nz/handle/10092/9488>
- Mouhallab, S., & Jianguo, W. (2016). *Small and medium Enterprises in Morocco: Definition's Issues and Challenges*.
- Nasr, S., & Pearce, D. (2012). *SMEs for Job Creation in the Arab World: SME Access to Financial Services* [Working Paper]. World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/27098>
- Ortiz-de-Mandojana, N., & Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1615-1631. <https://doi.org/10.1002/smj.2410>
- Page, J., & Söderbom, M. ans. (2015). Is small beautiful? Small enterprise, aid and employment in Africa. *African Development Review*, 27(S1), 44-55.
- Pettit, T. J., Croxton, K. L., & Fiksel, J. (2013). Ensuring Supply Chain Resilience: Development and Implementation of an Assessment Tool. *Journal of Business Logistics*, 34(1), 46-76. <https://doi.org/10.1111/jbl.12009>
- Rioli, L., & Savicki, V. (2003). Information system organizational resilience. *Omega*, 31(3), 227-233. [https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(03\)00023-9](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(03)00023-9)
- Saad, M. H., Hagelaar, G., van der Velde, G., & Omta, S. W. F. (2021). Conceptualization of SMEs' business resilience: A systematic literature review. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1938347.
- Steiner, A., & Atterton, J. (2015). Exploring the contribution of rural enterprises to local resilience. *Journal of Rural Studies*, 40, 30-45. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2015.05.004>
- Tengeh, R. K. (2016). Entrepreneurial resilience: The case of Somali grocery shop owners in a South African township. *Problems and Perspectives in Management*, 14(4-1), 203-211. [https://doi.org/10.21511/ppm.14\(4-1\).2016.09](https://doi.org/10.21511/ppm.14(4-1).2016.09)
- UNDRR. (2020). *Resilience of SMEs*. United Nations Office for Disaster Risk Reduction. <https://www.undrr.org/publication/resilience-smes>
- Vaikunthavasani, S., Velnampy, T., & Rajumesh, S. (2019). Exploring the Problems and Challenges of Micro, Small and Medium Enterprises in Northern Province. *Business and Management Horizons*, 7(1), 89. <https://doi.org/10.5296/bmh.v7i1.14314>