

Les facteurs opérationnels et l'emploi dans les PME dans un contexte de crise

Operational factors and employment in SMEs against the backdrop of a crisis.

Auteur 1 : ID MACHICHE Maryem.

Auteur 2 : BOUDRIBILA Mouna.

ID MACHICHE Maryem (ORCID : 0009-0007-7154-3108, Enseignante chercheuse).
Faculté Pluridisciplinaire de Nador, Université Mohammed 1er, Maroc

BOUDRIBILA Mouna, (ORCID :0009-0000-6195-1860, Docteur en économie et gestion).
Faculté des sciences juridique, économique et sociale d'Agadir, Université Ibn Zohr, Maroc..

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : ID MACHICHE .M & BOUDRIBILA .M (2026) « Les facteurs opérationnels et l'emploi dans les PME dans un contexte de crise », African Scientific Journal « Volume 03, Num 36 » pp: 3600– 3614.



DOI : 10.5281/zenodo.21294431
Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

Dans un contexte marqué par la multiplication de crises de nature et d'intensité variées, la mondialisation favorise leur diffusion rapide, générant des effets systémiques qui fragilisent à la fois les marchés du travail et les équilibres économiques.

La crise sanitaire liée à la COVID-19, survenue en 2019, a ainsi profondément perturbé l'économie mondiale, y compris celle du Maroc. Les petites et moyennes entreprises, véritables moteurs de l'emploi et de la croissance, se sont révélées particulièrement exposées, notamment dans les secteurs les plus vulnérables.

Cet article a pour objectif d'analyser l'impact de la crise de la COVID-19 sur l'emploi au sein des PME marocaines, en mettant l'accent sur le rôle des facteurs opérationnels dans l'évolution de l'emploi en période de crise. L'analyse s'appuie sur les données issues du Forum de la recherche économique sur la COVID-19 dans la région MENA.

Mots clés : Pme ; Covid-19 ; Emploi ; ERF ; Régression.

Abstract

In a context marked by the multiplication of crises of varying nature and intensity, globalization facilitates their rapid spread, generating systemic effects that weaken both labor markets and economic stability.

The health crisis linked to COVID-19, which emerged in 2019, profoundly disrupted the global economy, including that of Morocco. Small and medium-sized enterprises (SMEs), key drivers of employment and growth, proved particularly vulnerable, especially in the most exposed sectors.

This article aims to analyze the impact of the COVID-19 crisis on employment within Moroccan SMEs, with a focus on the role of operational factors in shaping employment dynamics during periods of crisis. The analysis is based on data from the Economic Research Forum on COVID-19 in the MENA region.

Keywords : SME; Covid-19; Employment; ERF, Regression.

Introduction

Au cours des dernières décennies, le monde a été confronté à une succession de crises de nature économique, financière, sanitaire, sociale et géopolitique, dont les effets se sont propagés rapidement sous l'effet de la mondialisation et de l'interconnexion croissante des économies. Ces crises ont profondément bouleversé les systèmes de production, les marchés du travail et les équilibres économiques, entraînant la disparition de certaines activités, l'émergence de nouveaux modèles économiques ainsi que la transformation des modes d'organisation des entreprises. Elles ont également conduit les pouvoirs publics à mettre en œuvre des réformes économiques et financières visant à renforcer la résilience des économies face aux chocs futurs. Au-delà de leurs conséquences économiques, ces crises ont souvent engendré des tensions sociales et politiques, favorisant l'émergence de mouvements de contestation et de profondes transformations institutionnelles.

Les pays en développement apparaissent particulièrement vulnérables à ces perturbations en raison de la fragilité de leur tissu économique, de leur dépendance à un nombre limité de secteurs d'activité et de la faiblesse de leurs capacités de financement. Dans ce contexte, la rapidité et l'efficacité des réponses publiques jouent un rôle déterminant dans l'atténuation des effets des crises. Les politiques budgétaires et monétaires, les dispositifs de soutien aux entreprises, les mesures de protection de l'emploi ainsi que les actions destinées à préserver la stabilité financière constituent autant de leviers permettant de limiter les répercussions économiques et sociales des chocs.

La pandémie de la COVID-19, apparue à la fin de l'année 2019, représente l'une des crises sanitaires les plus importantes de l'histoire contemporaine. Afin de freiner la propagation du virus, de nombreux pays ont instauré des mesures exceptionnelles de confinement, de fermeture des frontières, de restriction des déplacements et de suspension temporaire de plusieurs activités économiques. Si ces mesures étaient indispensables pour protéger la santé publique, elles ont provoqué un ralentissement brutal de l'activité économique mondiale, entraînant une baisse de la consommation, une contraction des investissements, des perturbations des chaînes d'approvisionnement et une dégradation significative des marchés du travail. Les entreprises ont été confrontées à une forte incertitude économique, à des difficultés de trésorerie et à une baisse importante de leur chiffre d'affaires.

Parmi les entreprises les plus touchées figurent les petites et moyennes entreprises (PME), généralement définies comme des organisations employant moins de 250 salariés. Les PME occupent une place essentielle dans le développement économique puisqu'elles constituent un

moteur de création d'emplois, de croissance, d'innovation et de compétitivité. Au Maroc, elles représentent plus de 90 % du tissu entrepreneurial et contribuent de manière significative à la création de valeur et à l'emploi. Toutefois, la littérature souligne qu'elles sont également les plus vulnérables face aux crises en raison de leurs ressources financières limitées, de leur accès restreint au financement, de leur faible capacité d'absorption des chocs et de leur forte dépendance aux marchés locaux (Pettit et Singer, 1985 ; St-Pierre et Fadil, 2011 ; Reboud et Séville, 2016). La crise sanitaire de la COVID-19 a ainsi mis en évidence les difficultés rencontrées par les PME marocaines pour assurer la continuité de leurs activités tout en préservant leurs effectifs.

Si les effets macroéconomiques de la pandémie ont largement été étudiés, les mécanismes internes qui expliquent les variations de l'emploi au sein des PME restent encore relativement peu explorés, notamment dans le contexte marocain. En effet, plusieurs facteurs opérationnels, tels que les interruptions de production, les difficultés d'approvisionnement, les contraintes logistiques, l'adaptation de l'organisation du travail, le recours au télétravail ou encore la réduction de l'activité, sont susceptibles d'influencer directement les décisions des entreprises en matière d'emploi. L'identification de ces facteurs apparaît essentielle afin de mieux comprendre la capacité des PME à résister aux crises et à préserver leurs ressources humaines. Dans ce contexte, la problématique de cette recherche est formulée comme suit :

Dans quelle mesure les facteurs opérationnels induits par la crise de la COVID-19 ont-ils influencé l'évolution de l'emploi au sein des petites et moyennes entreprises marocaines ?

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette problématique, cet article a pour objectif d'analyser l'impact des facteurs opérationnels sur l'évolution de l'emploi dans les PME marocaines durant la pandémie de la COVID-19. Plus précisément, il vise à identifier les principaux facteurs opérationnels ayant affecté les entreprises pendant cette période et à évaluer leur influence sur le maintien ou la réduction de l'emploi. L'analyse empirique repose sur les données du Forum de la Recherche Économique (Economic Research Forum – ERF) relatives à la COVID-19 dans la région MENA, en se concentrant sur le cas des PME marocaines.

Le présent article est structuré en six sections, la première présente une revue de la littérature consacrée aux effets de la crise de la COVID-19 sur les PME, sur l'emploi ainsi qu'aux fondements théoriques mobilisés pour expliquer l'influence des facteurs opérationnels sur les décisions d'emploi, la deuxième section expose les hypothèses de recherche développées à partir du cadre conceptuel retenu, la troisième la méthodologie adoptée, la quatrième présente une analyse descriptive de l'échantillon afin de dresser un état des lieux des principales

caractéristiques des PME marocaines pendant la crise sanitaire., la cinquième section est consacrée à l'analyse bivariée des facteurs opérationnels susceptibles d'influencer l'emploi, et la dernière section présente les principaux résultats de l'étude, discute les hypothèses formulées et met en évidence les principales conclusions ainsi que leurs implications pour la compréhension des effets de la crise de la COVID-19 sur l'emploi dans les PME marocaines.

1. Revue de littérature

La crise du COVID-19 a engendré une crise socioéconomique majeure et généralisée, qui a influencé le marché de l'emploi en amplifiant les disparités déjà présentes dans les divers secteurs de l'emploi. D'après l'étude d'Alberio (2021), des secteurs comme la restauration, l'hôtellerie et le commerce de détail non alimentaire n'avaient pas encore retrouvé leur pleine cadence au printemps 2021. Cette crise provoquée par la pandémie de COVID-19 a eu un impact majeur sur le marché de l'emploi, influençant les emplois, les salaires et les conditions de travail.

Les théories de l'économie du travail offrent un cadre d'analyse pour déchiffrer ces transformations et leurs conséquences sur les employés, les employeurs ainsi que les politiques gouvernementales.

Dans l'économie du travail, les acteurs principaux se divisent entre les ménages et les individus d'une part, et les entreprises de l'autre. Il est aussi important d'inclure d'autres acteurs, comme l'État qui agit en tant que régulateur des transactions par le biais de la loi du travail, les partenaires sociaux comprenant les syndicats et les employeurs, ainsi que les entités sociales.

La théorie de la contingence est celle qui offre une explication parfaite des éléments organisationnels d'une entreprise. Avant d'intégrer la théorie de la contingence à notre étude, il nous paraît essentiel de comprendre et d'expliquer cette théorie. La contingence d'une entreprise fait référence à sa dépendance vis-à-vis de son environnement externe et des caractéristiques de son contexte, ce qui implique que chaque modification des variables entraînera des modifications au sein de l'entreprise. Ainsi, cette théorie cherche à examiner l'impact des variables contextuelles sur les organisations

Selon O'Reilly (1995), la théorie de la contingence a été développée pour combler certaines insuffisances de l'industrialisme. Toutefois, elle reste profondément ancrée dans les mêmes fondements d'un développement industriel linéaire.

Selon Miller et Starr (1970), la contingence est définie comme « l'identification et le développement de relations fonctionnelles entre les variables d'environnement, de gestion et de performance ». Cela signifie que cette théorie se focalise précisément sur les composantes qui

forment l'environnement des organisations. Ces éléments peuvent être de type structurel ou comportemental. Par conséquent, d'après les spécialistes de la contingence, différents éléments, qualifiés de contingents, ont un impact sur la gestion des organisations. On peut mentionner plusieurs éléments, tels que la technologie adoptée, le cadre global (macro, micro et méso) dans lequel évoluent les organisations, ainsi que le type de leadership sélectionné.

Habibi Z. et Guati R. (2021), dans leur étude intitulée « Innovation et performance des entreprises : enseignements tirés à l'ère de la Covid-19 », affirment que les entreprises de divers secteurs ont ressenti les effets de la crise sanitaire au deuxième trimestre de l'année 2020. Ces effets incluent une baisse des ventes, une diminution du chiffre d'affaires et une augmentation des impayés, ce qui a considérablement affecté la performance des entreprises.

Bennis L. et Oudda Y. ont mené une étude en 2021 pour analyser les effets de la crise économique provoquée par la Covid-19 sur les entreprises marocaines. Ils expliquent que la crise a entraîné un double choc économique. D'une part, l'offre a été gravement perturbée en raison de l'arrêt des activités des entreprises et de la désorganisation des chaînes de production et de logistique. D'autre part, la demande a également souffert, avec une réduction significative de la consommation et de l'investissement. Cette double perturbation a eu des conséquences profondes sur l'économie marocaine, affectant à la fois la capacité des entreprises à produire et la volonté des consommateurs et des investisseurs à dépenser.

Selon Winarsih et al. (2021), les PME étaient mal préparées à faire face à une crise économique majeure, comme celle engendrée par la pandémie de COVID-19, elles sont particulièrement sensibles aux fluctuations économiques en raison de leur forte dépendance à la trésorerie. Une diminution soudaine de la demande commerciale peut gravement perturber leurs flux de trésorerie

En un mois, les répercussions de la crise ont été drastiques à l'échelle mondiale : aux États-Unis, 22 millions de personnes ont perdu leur emploi, tandis qu'en Autriche, le taux de chômage a plus que doublé. En Suisse, 29 % des employés ont été placés en congé de courte durée en raison de la crise. Cette baisse de la demande et des dépenses des consommateurs pourrait s'aggraver tout au long de l'année 2020, avec des licenciements et des faillites d'entreprises attendus dans de nombreux secteurs touchés.

Parallèlement, de nombreuses industries rencontrent des problèmes d'offre, en raison des restrictions imposées par les gouvernements sur les activités des secteurs non essentiels et du confinement des travailleurs. Les entreprises doivent faire face à des défis multiples, incluant

la mise en œuvre des mesures de protection sanitaire, la réduction de la production et de la demande, et les perturbations des chaînes d'approvisionnement.

Dans cette perspective, nous formulerons nos hypothèses afin de clarifier les liens entre les différents concepts mobilisés par notre problématique et de construire notre modèle hypothétique.

2 Les hypothèses de la recherche :

Les différentes activités économiques des petites et moyennes entreprises (PME) influencent directement l'emploi au sein de ces structures. Les ventes, par exemple, sont un indicateur clé de la santé financière d'une PME.

Une augmentation des ventes peut conduire à une expansion de l'entreprise et à la création de nouveaux emplois, tandis qu'une baisse peut forcer l'entreprise à réduire ses effectifs pour maintenir sa viabilité financière. De même, l'investissement en logiciels est devenu crucial dans un monde de plus en plus digitalisé. Les PME qui investissent dans des technologies avancées peuvent non seulement améliorer leur efficacité opérationnelle, mais aussi nécessiter du personnel qualifié pour gérer et optimiser ces nouveaux outils, augmentant ainsi les opportunités d'emploi.

L'investissement global de l'entreprise, qu'il s'agisse de nouvelles installations, de la modernisation des équipements ou de la recherche et développement, joue également un rôle central dans la création d'emplois. Des investissements significatifs peuvent stimuler la croissance de l'entreprise et générer des besoins en main-d'œuvre supplémentaires. En parallèle, les achats de matières premières et de produits intermédiaires influencent directement la capacité de production et, par conséquent, les besoins en personnel. Une augmentation de la demande pour les produits ou services de l'entreprise nécessite souvent une augmentation proportionnelle de la main-d'œuvre pour répondre à cette demande. Cette situation souligne le besoin urgent de recherches académiques pour fournir aux entreprises des stratégies efficaces afin de surmonter les défis posés par la crise de la COVID-19. Kraus et al., (2020).

H2 : Les variations des facteurs opérationnels au sein de l'entreprise ont un impact significatif sur l'emploi dans les PME. Cette hypothèse est subdivisée en quatre sous-hypothèses :

- H2.1 : La crise de la COVID-19 a un impact négatif sur le niveau des ventes/revenus dans les entreprises
- H2.2 : La crise de la COVID-19 a un impact négatif sur le niveau des investissements dans les entreprises

- H2.3 : La perturbation de la chaîne d'approvisionnement impacte négativement le niveau d'activité.
- H2.4 : La crise de la COVID-19 a un impact négatif sur le niveau de la demande dans les entreprises.

3 Méthodologie de recherche

Cette recherche adopte une démarche quantitative fondée sur l'exploitation de données secondaires issues de l'enquête **COVID-19 MENA Monitor Survey**, réalisée par le **Forum de la Recherche Économique (Economic Research Forum – ERF)**, cette enquête a été mise en place afin de mesurer les répercussions économiques et sociales de la pandémie de la COVID-19 sur les entreprises de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA) Elle fournit des informations détaillées sur les conditions d'activité des entreprises, les évolutions de l'emploi, les difficultés opérationnelles rencontrées durant la crise ainsi que les stratégies d'adaptation mises en œuvre.

Le choix de cette base de données se justifie par la richesse des informations qu'elle contient sur les effets de la pandémie au niveau des entreprises. Elle constitue une source de données particulièrement adaptée pour analyser les conséquences de la crise sanitaire sur l'emploi des PME, tout en permettant d'examiner le rôle des principaux facteurs opérationnels susceptibles d'influencer les décisions des entreprises.

Dans le cadre de cette étude, l'analyse est limitée au cas du Maroc, afin de mieux appréhender les spécificités du contexte économique national et les difficultés rencontrées par les PME marocaines durant la crise sanitaire.

3.1 Sources de données

Cet article s'appuie sur les données du Forum de la recherche économique sur la COVID-19 dans la région MENA, avec un focus particulier sur le Maroc. Dans ce cadre, l'enquête « COVID-19 MENA Monitor Survey », a pour objectif de fournir aux chercheurs et aux décideurs publics des données pertinentes sur les effets de la pandémie de COVID-19 sur l'économie et le marché du travail des entreprises.

Tableau 1: Récapitulatif des variables de l'étude

Variable	Définitions	Unités
Situation des ventes/revenus	Augmentation 1, Diminution 2, constante 3	Ordinal (1,2,3)
Situation des investissements	Augmentation 1, Diminution 2, constante 3	Ordinal (1,2,3)
Perturbation dans la chaîne d'approvisionnement	Oui 1, Non 2, NSP 3	Ordinal (1,2,3)
La demande de produits ou de services	Augmentation 1, Diminution 2, constante 3	Ordinal (1,2,3)

Source : Élaboré par nos soins

4 Résultat

Cette partie est consacrée à la présentation des résultats de l'étude empirique. Elle s'articule autour de trois étapes complémentaires : une analyse descriptive de l'échantillon, une analyse bivariée des relations entre les variables étudiées et une discussion des principaux résultats obtenus au regard des hypothèses formulées et de la littérature existante.

4.1 Statistiques descriptives de l'échantillon

Le tableau ci-dessous, présente une analyse croisée de la situation de l'emploi dans les PME par secteur d'activité, par rapport à la même période de 2019. Dans l'ensemble, la majorité des secteurs présentent une situation d'emploi stable ou en augmentation, avec un pourcentage uniforme de 94% pour chaque secteur. En revanche, la proportion d'emplois en diminution est relativement faible et uniforme à travers tous les secteurs, se chiffrant à 6%.

Tableau 2 : Analyse croisée de la situation de l'emploi dans les PME par secteur d'activité

Situation de l'emploi	Secteur d'activité									
	Industrie		Construction		Commerce		Service		Total	
Augmentation/ Stable	93%	68	94%	146	94%	156	94%	337	94%	707
Diminution	7%	5	6%	9	6%	10	6%	20	6%	44
Total	100%	73	100%	155	100%	166	100%	357	100%	751

Source : Élaboré par nos soins (ERF)

Ce constat indique que, malgré quelques variations spécifiques, la tendance générale est plutôt positive en matière de stabilité ou d'amélioration de l'emploi dans les différents domaines étudiés.

a- Le statut opérationnel de l'entreprise

Le tableau 22 ci-dessous présente la répartition des statuts des PME en réponse aux défis liés à l'épidémie de Covid-19, la majorité, soit 56%, reste ouverte avec les mêmes heures de travail, tandis que 41% fonctionnent toujours mais avec une réduction de leurs heures de travail.

Tableau 3 : La statut opérationnelle des PME

Statut	Effectif	%
Définitivement fermée en raison de défis liés à l'épidémie Covid-19	17	2%
Ouverte avec les mêmes heures de travail	423	56%
Ouverte mais réduction des heures de travail	309	41%
Ne sait pas	2	0%
Total	751	100%

Source : Élaboré par nos soins

Alors nous concluons qu'une grande partie des établissements a maintenu leur activité, bien que beaucoup aient ajusté leurs heures de travail pour s'adapter à la situation.

b- L'évolution de l'aspect financier de l'entreprise : Ventes/revenus

Avant de passer à l'analyse de cette donnée, il est primordial de rappeler la signification de ce ratio, qui s'agit d'un indicateur financier qui compare les ventes totales d'une entreprise à ses revenus totaux. Il aide à évaluer l'efficacité de l'entreprise dans la conversion de ses revenus en ventes ou à comprendre la part des ventes dans les revenus totaux. Cependant, il est essentiel de clarifier la définition précise des deux termes dans ce contexte :

- **Ventes** : Total des revenus générés par la vente de biens ou de services.
- **Revenus** : Inclut les ventes, mais aussi d'autres sources de revenus comme les intérêts, les revenus d'investissement, ou les subventions

Dans le tableau ci-dessous, nous constatons l'évolution du ratio ventes/revenus dans les PME. Selon les données, 5 % des PME ont observé une augmentation du ratio, ce qui indique que ces entreprises ont vu une plus grande proportion de leurs revenus provenant des ventes par rapport à d'autres sources. En revanche, une majorité écrasante de 83 % des PME a connu une diminution du ratio, suggérant que ces entreprises dépendent de moins en moins de leurs ventes pour générer des revenus, ou que d'autres sources de revenus ont pris une plus grande importance. Également, 12 % des PME ont maintenu un ratio constant, ce qui signifie que la proportion de leurs revenus provenant des ventes est restée stable.

Tableau 4 : La situation des Ventes/Revenu dans les PME

Vente/Revenu	Effectif des PME	%
Augmentation	35	5%
Diminution	624	83%
Constante	92	12%
Total	751	100%

Source : Élaboré par nos soins

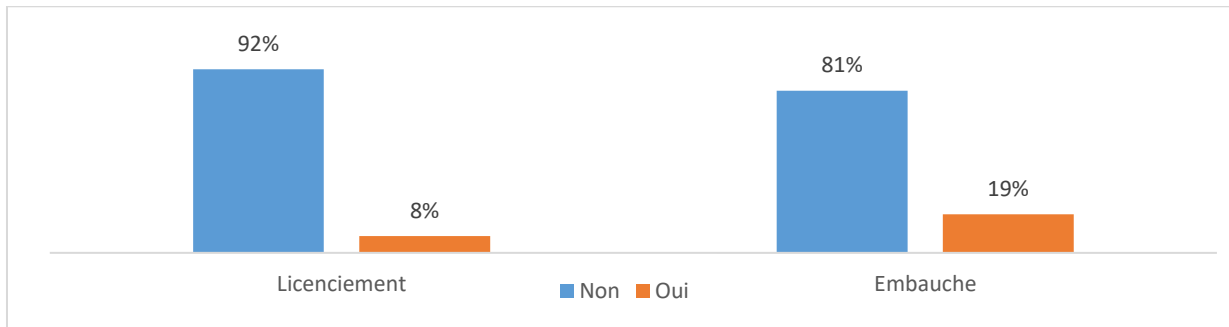
Alors nous pouvons conclure que la tendance générale montre que la majorité des PME a observé une diminution du ratio ventes/revenus, ce qui pourrait refléter un changement dans la structure de leurs revenus ou une diversification accrue de leurs sources de revenus.

c- La gestion des effectifs

Dans les PME de notre échantillon, la répartition des pratiques de gestion des effectifs révèle des tendances intéressantes.

En ce qui concerne les licenciements, une vaste majorité de 92 % des PME choisit de ne pas licencier de personnel, tandis que seulement 8 % adoptent une politique de licenciement. Dans l'autre côté, pour ce qui est de l'embauche, la situation est un peu différente : 81 % des PME n'engagent pas de nouveaux employés, mais une proportion plus élevée de 19 % est active dans le recrutement. Ces chiffres suggèrent qu'une plus grande partie des PME, en 2021 par rapport à la même période de 2020, préfère maintenir leurs effectifs sans réduction, tout en montrant un intérêt plus marqué pour l'ajout de nouveaux employés comparé à la pratique des licenciements.

Figure 1 : la situation de licenciement et d'embauche dans le PME en 2021



Source : Élaboré par nos soins

4.2 L'analyse statistique bivariée

L'analyse des résultats des tests du Chi-Deux portant sur diverses variables en lien avec la situation des entreprises face à la pandémie montre que les changements observés dans les ventes, les investissements, les perturbations des chaînes d'approvisionnement et la variation de la demande de produits ou services ne sont pas statistiquement significatifs.

Tableau 5 : Analyse bivariée des facteurs opérationnels

Variable	Chi-Square	P-Value	df	Significativité
Situation des ventes	0.4425	0.8015**	2	Non significatif
Situation des investissements	3.1652	0.0724**	2	Non significatif
la chaîne d'approvisionnement	2.2339	0.3273**	2	Non significatif
Demande de produits ou services	0.6679	0.7161**	2	Non significatif

*p < 0.05, ** p > 0.05

Source : Par le programme R

Pour la situation des ventes, le test montre que la variation des ventes par rapport à la même période en 2019 n'est pas significative (p = 0.8015, Chi-Square = 0.4425).

Cela signifie que les catégories analysées n'ont pas révélé de changements notables dans les ventes. En d'autres termes, bien que la pandémie ait eu un impact global sur les entreprises, les ventes, dans cet échantillon, n'ont pas montré de variation significative par rapport à l'année précédente, ce qui pourrait indiquer une résilience ou une stabilité des entreprises concernées dans leur secteur de vente.

Concernant la situation des investissements, avec une p-value de 0,0724 (Chi-Square = 3,1652), les résultats montrent qu'il n'y a pas de différence significative dans les investissements des entreprises par rapport à 2019. Autrement dit, les changements dans les investissements ne peuvent être attribués à la pandémie selon les facteurs étudiés. Cela peut suggérer que, bien que

certaines entreprises aient modifié leurs investissements durant la crise, ces ajustements ne sont pas assez généralisés pour être statistiquement significatifs dans cet échantillon.

Le test sur les perturbations dans la chaîne d'approvisionnement indique également que ces dernières ne sont pas statistiquement significatives ($p = 0.3273$, Chi-Square = 2.2339). Aucune différence notable n'a été observée par rapport à 2019 concernant les variations de l'offre ou de la demande dans la chaîne d'approvisionnement. Cela pourrait indiquer que, malgré les perturbations mondiales dans la logistique et l'approvisionnement causées par la pandémie, ces effets n'ont pas été suffisamment marqués dans cet échantillon pour être détectés comme significatifs.

Enfin, pour la demande de produits ou services, le test montre qu'elle n'a pas varié de manière significative par rapport à 2019 ($p = 0.7161$, Chi-Square = 0.6679). Cela indique qu'aucun changement notable dans la demande n'a été observé dans cette période. Les entreprises, malgré la crise, n'ont pas vu de fluctuation importante dans la demande de leurs produits ou services, ce qui peut suggérer une certaine continuité dans les besoins du marché malgré les perturbations économiques.

Les résultats montrent que toutes les variables analysées – la situation des ventes, des investissements, de la chaîne d'approvisionnement et la demande de produits ou de services – ne présentent pas de relation statistiquement significative avec les effets de la pandémie.

Les P-values, toutes supérieures à 0.05, suggèrent que les changements observés au sein des entreprises ne peuvent pas être attribués aux facteurs étudiés avec un niveau de confiance suffisant. Cela signifie que, bien que la pandémie ait eu des impacts économiques considérables, dans cet échantillon, il n'y a pas de preuve claire que ces variables ont subi des fluctuations majeures en raison de la crise.

Dans le cadre de cette analyse, les facteurs opérationnels de l'entreprise, tels que le ratio ventes/revenus, l'investissement, l'approvisionnement et la demande, n'ont pas été intégrés dans le modèle global, ce qui indique qu'elles n'ont pas démontré de relation significative avec la variable dépendante.

Concernant les tests d'hypothèses, toutes les hypothèses H.2.1, H.2.2, H.2.3 et H.2.4 ont été rejetées. Cela suggère que les ventes/revenus, l'investissement, l'approvisionnement et la demande ne sont pas des déterminants significatifs de la diminution de l'emploi dans le contexte étudié.

Tableau 6 : Synthèses des résultats et test d'hypothèses pour les facteurs opérationnels

	Les facteurs opérationnels			
Variable de base	Vente/Revenu	Investissement	Approvisionnement	Demande
Variables intégrés	Non	Non	Non	Non
B (Coefficient)	-	-	-	-
Tests de l'hypothèses	H.2.1	H.2.2	H.2.3	H.2.4
Validée/ Rejeté	Rejetée	Rejetée	Rejetée	Rejetée

Source : Par nos soins

Les résultats de cette analyse mettent en lumière l'absence de corrélation significative entre les facteurs opérationnels de l'entreprise, tels que les ventes/revenus, l'investissement, l'approvisionnement et la demande, et les décisions concernant l'emploi dans le contexte des PME étudiées. Cela suggère que ces variables ne jouent pas un rôle direct dans l'évolution des effectifs. Suite à ces résultats obtenus et étant donné qu'aucune sous-hypothèse n'a été confirmée, on peut conclure que l'hypothèse H2 est infirmée.

Conclusion

Selon l'OCDE (2020), une économie présentant une structure similaire à celle du Maroc subirait une perte de croissance annuelle d'environ 1,7 point pour chaque mois de confinement. À ce choc d'offre s'ajoute un facteur structurel récurrent au Maroc : la sécheresse, qui a ramené la production céréalière à 32 millions de quintaux et devrait se traduire par une contraction d'environ 6 % de la valeur ajoutée agricole.

Dans ce contexte, les PME, véritables moteurs de la création d'emplois et de la croissance économique au Maroc, occupent une place centrale. C'est pourquoi notre étude se concentre sur l'analyse de l'impact de la crise de la COVID-19 sur l'emploi au sein de ces entreprises.

Une baisse des ventes pourrait ne pas entraîner immédiatement une réduction du personnel, car les entreprises peuvent choisir de maintenir leur effectif dans l'espoir d'une future reprise économique. Cette stratégie peut être motivée par le désir de préserver la continuité opérationnelle et la capacité à réagir rapidement lorsque les conditions du marché s'améliorent. De plus, la complexité du marché actuel peut également expliquer cette absence de lien significatif. Les décisions d'emploi peuvent être influencées par des facteurs externes, tels que les politiques gouvernementales de soutien, la flexibilité des modalités de travail ou des changements dans la réglementation. Ces éléments peuvent moduler la manière dont les entreprises réagissent aux variations de leurs performances financières, rendant ainsi difficile l'établissement d'une relation directe entre ces caractéristiques et l'emploi.

Bibliographie

- Alberio, M. (2021). Covid-19 : Quels effets sur le travail et l'emploi ? Interventions économiques, 73. <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/14725>
- Bennis, L. & Oudda, Y. (2021). Les effets de la crise économique provoquée par la Covid-19 sur les entreprises marocaines. (Document de travail/Communication académique).
- Habibi, Z. & Guati, R. (2021). « Innovation et performance des entreprises : enseignements tirés à l'ère de la Covid-19 ». Revue Française de Gestion et d'Intelligence Économique, 1, 1-15. <https://www.revufreg.fr/index.php/home/article/view/232>
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Durst, S., Gajda, W., Mahto, R. V., ... & Puumalainen, K. (2020). Which crisis strategies are (expectedly) effective among SMEs during COVID-19? Small Business Economics, 1-25. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9015212/>
- Miller, D. W. & Starr, M. K. (1970). The Structure of Human Decisions. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- OCDE (2020). Mobilising tax revenues to finance the health system in Morocco. Paris : Organisation de coopération et de développement économiques. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/09/mobilising-tax-revenues-to-finance-the-health-system-in-morocco_7bd5227d/f755fa62-en.pdf
- O'Reilly, C. (1995). « The contingency theory of organizations ». In The Handbook of Organizational Behavior. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Pettit, R. & Singer, R. (1985). « Small Business Finance: A Research Agenda ». Financial Management, 14(3), 47-60. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-004-6486-8>
- Reboud, S. & Séville, M. (2016). La gestion des PME : Environnement, stratégie et ressources. Paris : Pearson.
- St-Pierre, J. & El Fadil, M. (2011). « Les PME à l'ère de la mondialisation : vulnérabilité et stratégies ». In Les PME à l'ère de la mondialisation. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Winarsih, Indriastuti, D. R. & Fuad, K. (2021). « Impact of COVID-19 on SMEs and the necessity of digital transformation for business sustainability ». International Journal of Advanced Research in Economics and Finance, 3(1), 1-12