

**Renaissance Économique des PME Marocaines : Analyse de
l'Impact du COVID-19 et Exploration des Alliances Stratégiques
dans le cadre de la transformation digital Post-Pandémie**

**Economic Renaissance of Moroccan SMEs: Analysis of the COVID-
19's Impact and Exploration of Strategic Alliances in the context of
Post-Pandemic digital transformation**

RANNANE Mhamed

Enseignant chercheur

Faculté Des Sciences Juridiques Economiques Et Sociales Ain Sebaa

Université Hassan II De Casablanca-Maroc

Laboratoire De Recherche Sur La Nouvelle Economie Et Développement (LARNED)

LAQRAA Ghizlane

Doctorante

Faculté Des Sciences Juridiques Economiques Et Sociales Ain Sebaa

Université Hassan II De Casablanca- Maroc

Laboratoire De Recherche Sur La Nouvelle Economie Et Développement (LARNED)

Date de soumission : 10/01/2024

Date d'acceptation : 15/02/2024

Pour citer cet article :

RANNANE. M. & LAQRAA.G (2024) «Renaissance Économique des PME Marocaines : Analyse de l'Impact du COVID-19 et Exploration des Alliances Stratégiques dans le cadre de la transformation digital Post-Pandémie», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 5 : Numéro 2 » pp : 569 – 586.

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

Attribution License 4.0 International License



Résumé

L'article examine l'impact de la pandémie COVID-19 sur les PME au Maroc et explore les réponses gouvernementales ainsi que les mesures d'atténuation adoptées. Dans la première partie, l'état de lieux des PME marocaines est présenté, soulignant leur importance cruciale dans l'économie nationale et les effets économiques et sociaux dévastateurs de la pandémie sur ces entreprises. Les politiques de soutien mises en place par le gouvernement marocain sont évaluées, avec une analyse critique de leur efficacité pour relancer l'économie des PME.

La deuxième partie se concentre sur les perspectives de développement post-COVID-19 pour les PME marocaines à travers les alliances stratégiques et la transformation digitale. Elle explore d'abord les alliances stratégiques, en définissant leur importance et en justifiant leur pertinence dans le contexte marocain. Les avantages potentiels des alliances stratégiques pour les PME sont également discutés. Ensuite, l'article examine l'implémentation des alliances stratégiques dans le cadre de la transformation digitale au Maroc, en mettant en lumière les enjeux et les perspectives de cette transformation. Il souligne l'importance cruciale des alliances stratégiques pour aider les PME marocaines à naviguer efficacement dans l'ère numérique et à saisir les opportunités de croissance dans un environnement économique en évolution constante.

Mots clés : Alliances stratégiques ; transformation digitale ; PME.

Abstract

The article investigates the impact of the COVID-19 pandemic on SMEs in Morocco, examining governmental responses and mitigation strategies implemented. The first section provides an overview of Moroccan SMEs, emphasizing their pivotal role in the national economy and the profound economic and social repercussions of the pandemic on these companies. Governmental support policies are assessed, accompanied by a critical analysis of their efficacy in stimulating SME economic recovery.

The second section focuses on post-COVID-19 development perspectives for Moroccan SMEs through strategic alliances and digital transformation. It initially delves into strategic alliances, elucidating their significance and justifying their applicability within the Moroccan context. Potential advantages of strategic alliances for SMEs are also explored. Subsequently, the article scrutinizes the integration of strategic alliances within Morocco's digital transformation landscape, highlighting both challenges and prospects associated with this paradigm shift. It underscores the pivotal role of strategic alliances in enabling Moroccan SMEs to effectively navigate the digital era and capitalize on growth opportunities in an ever-evolving economic milieu.

Keywords : Strategic alliances ; digital transformation ; SMEs.

Introduction

La pandémie mondiale de COVID-19 a engendré une crise économique sans précédent, impactant profondément les petites et moyennes entreprises (PME) marocaines, qui constituent l'épine dorsale de l'économie nationale. Face aux restrictions sanitaires et aux perturbations économiques, ces entreprises ont dû faire face à des défis majeurs, allant de la réduction de la demande à la perturbation des chaînes d'approvisionnement et à l'incertitude financière. Cette situation a mis en lumière la nécessité cruciale d'identifier des stratégies efficaces pour soutenir la reprise économique des PME au Maroc.

La problématique réside dans la capacité des PME marocaines à non seulement survivre à la crise actuelle, mais aussi à prospérer dans un environnement économique post-pandémie. Pour ce faire, il est impératif d'évaluer l'impact réel du COVID-19 sur ces entreprises et d'analyser de manière critique les mesures gouvernementales mises en place pour atténuer ces effets. En outre, il est essentiel d'explorer comment les alliances stratégiques et la transformation digitale peuvent être des leviers stratégiques pour revitaliser et renforcer la compétitivité des PME marocaines dans le nouvel ordre économique mondial. Ces alliances offrent non seulement la possibilité de partager les ressources et les compétences, mais aussi de favoriser l'innovation et l'adoption de technologies avancées, essentielles pour une croissance durable et inclusive.

Ainsi, cette analyse vise à examiner en profondeur comment les PME marocaines peuvent naviguer à travers cette crise sans précédent et utiliser stratégiquement les alliances stratégiques et la transformation digitale pour émerger plus fortes et mieux préparées dans l'ère post-COVID-19.

1. Impact de la pandémie COVID-19 sur les PME au Maroc

1.1. Etat des lieux des PME au Maroc et leur rôle dans l'économie du pays.

Les petites et moyennes entreprises (PME) au Maroc occupent une position centrale dans l'économie nationale, jouant un rôle crucial dans la création d'emplois et la stimulation de la croissance économique. Selon les données du Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Économie Numérique du Maroc, les PME représentent environ 90% du tissu économique du pays et emploient plus de 70% de la population active non agricole (Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Économie Numérique, 2023). Leur contribution est fondamentale pour la diversification économique et la résilience face aux chocs économiques externes, renforçant ainsi la stabilité globale de l'économie marocaine.

Les PME marocaines participent activement à la promotion de l'entrepreneuriat et de l'innovation. Elles sont souvent des acteurs clés dans les secteurs traditionnels comme l'artisanat et le commerce, où elles préservent les savoir-faire locaux et contribuent à la dynamique économique locale. De plus, elles émergent de plus en plus dans des secteurs innovants tels que les technologies de l'information et les services numériques, catalysant ainsi la modernisation de l'économie nationale (El Ammari et al., 2021).

Cependant, malgré leur prépondérance numérique, leur participation à la valeur ajoutée globale par secteur reste modeste, ne dépassant pas 20 % (HCP, 2019).

Cette sous-performance s'explique en partie par les nombreux obstacles auxquels font face les PME marocaines. Parmi ces défis, on retrouve un encadrement insuffisant et une gestion peu professionnelle qui limitent le développement des compétences et la modernisation des pratiques managériales (Hefnaoui, 2020). La personnalité du dirigeant, souvent cumulant les rôles de propriétaire et de décideur principal, influence fortement la gestion des PME, parfois au détriment d'une évaluation rigoureuse des risques (Hefnaoui, 2020).

Les difficultés d'accès au financement représentent un autre obstacle majeur pour la croissance des PME au Maroc. Les banques, confrontées à une concurrence accrue pour les prêts et à des défis de liquidité, adoptent une approche prudente envers le financement des PME, surtout lors des phases de démarrage ou d'expansion (HCP, 2019).

En 2020 l'économie marocaine et compris les PME vont avoir un nouveau défi mondial à surmonter il s'agit de confinement à cause de la pandémie de Covid 19 qui a impacté la roue économique dans le monde entier dans le chapitre qui suit nous allons voir ces effets négatifs en détaille.

1.2. Impact économique et social du COVID sur les PME Marocaines

La pandémie de COVID-19 a profondément affecté les petites et moyennes entreprises (PME) au Maroc, générant des bouleversements économiques et sociaux significatifs qui ont mis à l'épreuve leur résilience et leur capacité à survivre dans un environnement économique turbulent.

Les PME marocaines ont été fortement impactées par les mesures de confinement et les restrictions sanitaires imposées pour contenir la propagation du virus. Selon une étude de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), plus de 80% des PME ont signalé une diminution significative de leur chiffre d'affaires pendant la crise (CGEM, 2021). Cette baisse a été particulièrement ressentie dans des secteurs clés tels que le tourisme, l'hôtellerie, et l'artisanat, qui ont vu une réduction drastique de la demande nationale et internationale.

De plus, la chaîne d'approvisionnement a été gravement perturbée, affectant la disponibilité des matières premières essentielles et des produits finis pour de nombreuses PME. Cette situation a exacerbé les difficultés financières déjà existantes, rendant difficile pour beaucoup d'entre elles de maintenir leurs opérations à flot et d'honorer leurs engagements financiers.

Impact sur le Chiffre d'Affaires et la Rentabilité

Les mesures de confinement et les restrictions de déplacement ont entraîné une baisse significative de la demande et une diminution du chiffre d'affaires pour la majorité des PME marocaines. Selon les données de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), plus de 80% des PME ont rapporté une diminution notable de leurs revenus pendant la crise (CGEM, 2021). Cette situation a été particulièrement préjudiciable dans les secteurs fortement dépendants de l'interaction directe avec les consommateurs, tels que le commerce de détail, l'hôtellerie, et le tourisme, où les annulations massives et les restrictions de voyage ont engendré des pertes substantielles.

De plus, la volatilité accrue sur les marchés financiers mondiaux a rendu plus difficile l'accès aux financements et aux lignes de crédit pour de nombreuses PME, exacerbant leurs difficultés financières et leur capacité à maintenir une trésorerie suffisante pour couvrir leurs coûts fixes.

Perturbations dans la Chaîne d'Approvisionnement

La pandémie a également perturbé les chaînes d'approvisionnement mondiales, impactant la disponibilité des matières premières et des produits essentiels pour de nombreuses PME marocaines. La dépendance à l'égard des importations et les retards dans la livraison ont accru les coûts de production et ralenti la capacité des entreprises à répondre à la demande du marché. Cette situation a mis en évidence la nécessité d'une diversification des sources d'approvisionnement et d'une résilience accrue face aux chocs externes.

Conséquences Sociales et Humaines

Sur le plan social, la crise du COVID-19 a eu des répercussions dévastatrices sur l'emploi et les conditions de travail au sein des PME marocaines. Un nombre significatif d'entreprises ont été contraintes de réduire leurs effectifs ou de recourir au chômage partiel pour survivre à la crise, entraînant une augmentation du taux de chômage et des tensions sociales au sein de la population active (Haut-Commissariat au Plan du Maroc, 2022).

Ces pertes d'emplois ont non seulement affecté les moyens de subsistance des travailleurs et de leurs familles, mais ont également eu des répercussions sur la consommation intérieure et la dynamique économique locale.

Tensions Sociales et Cohésion Communautaire

En plus des impacts économiques directs, la crise du COVID-19 a également exacerbé les tensions sociales et mis à l'épreuve la cohésion communautaire au sein des zones où les PME sont souvent des acteurs économiques centraux. Les fermetures d'entreprises, les pertes d'emplois et les réductions salariales ont augmenté les niveaux de stress et d'anxiété parmi les travailleurs et leurs familles, amplifiant les défis de santé mentale et la précarité socio-économique.

1.1.1. Evaluation des politiques de soutien mises en place par le gouvernement marocain

Les mesures gouvernementales marocaines en réponse à la pandémie de COVID-19 ont été robustes et spécifiquement adaptées pour soutenir les PME, un pilier essentiel de l'économie nationale. Voici une expansion détaillée des principales initiatives :

Report des échéances fiscales et sociales :

Le report des échéances fiscales et sociales mis en place par le gouvernement marocain pendant la pandémie de COVID-19 a représenté une bouée de sauvetage essentielle pour de nombreuses PME (Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration, 2020). Cette mesure permettait aux entreprises de différer le paiement de la TVA, de l'impôt sur le revenu et des cotisations sociales, sans subir de pénalités ni d'intérêts supplémentaires (Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration, 2020).

Confrontées à des périodes de fermeture forcée, de ralentissement des activités ou de perturbations économiques, de nombreuses PME ont vu leurs flux de trésorerie diminuer de manière significative (World Bank, 2021). Le report des obligations fiscales et sociales a offert une flexibilité vitale, permettant aux entreprises de consacrer leurs ressources financières limitées à d'autres priorités telles que le maintien des effectifs, le paiement des fournisseurs essentiels, ou encore l'adaptation aux nouvelles normes sanitaires (World Bank, 2021). Cette mesure a non seulement aidé à préserver la liquidité des entreprises mais a aussi contribué à atténuer les pressions financières à court terme, soutenant ainsi la viabilité économique des PME marocaines pendant une période critique de la pandémie (Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration, 2020).

Lignes de crédit spéciales avec garanties publiques :

Le gouvernement marocain a mis en place des lignes de crédit spéciales, soutenues par des garanties publiques, afin de faciliter l'accès au financement pour les PME (Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration, 2020). Ces lignes de crédit ont

été conçues pour aider les entreprises à obtenir des prêts à des conditions plus favorables, y compris des taux d'intérêt réduits et des périodes de remboursement prolongées (Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration, 2020). Les garanties publiques ont joué un rôle essentiel en réduisant le risque perçu par les prêteurs, encourageant ainsi les banques à accorder des crédits même en période d'incertitude économique (World Bank, 2021).

Subventions directes et aides sectorielles :

Des subventions directes ont été allouées aux PME pour compenser les pertes de revenus dues à la pandémie (Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Économie Verte et Numérique, 2020). Ces subventions étaient souvent ciblées sur les secteurs les plus touchés, tels que le tourisme, l'hôtellerie, et les secteurs de services directement impactés par les restrictions de voyage et les mesures de distanciation sociale (Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Économie Verte et Numérique, 2020). En plus des subventions, des aides sectorielles spécifiques ont été fournies pour aider les entreprises à se rétablir et à reprendre leurs activités de manière sûre et durable après les périodes de confinement (Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Économie Verte et Numérique, 2020).

Promotion de la digitalisation et de l'innovation :

Pour renforcer la résilience des PME face aux perturbations économiques, le gouvernement marocain a lancé des initiatives visant à encourager la digitalisation des entreprises (Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Économie Verte et Numérique, 2020). Des incitations financières ont été offertes pour soutenir l'adoption de technologies numériques telles que le commerce électronique, les solutions de travail à distance, et les outils de gestion en ligne (Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Économie Verte et Numérique, 2020). En investissant dans la digitalisation, les PME ont pu diversifier leurs canaux de vente, améliorer leur efficacité opérationnelle, et maintenir le contact avec leurs clients malgré les restrictions physiques (Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Économie Verte et Numérique, 2020).

1.1.2. Analyse critique de l'efficacité des mesures de relance économique pour les PME.

L'analyse critique de l'efficacité des mesures de relance économique pour les PME au Maroc post-COVID révèle à la fois des réussites significatives et des défis persistants :

Report des échéances fiscales et sociales :

Le report des échéances fiscales et sociales a été une mesure cruciale pour soulager la pression

financière immédiate des PME marocaines (Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration, 2020). Cependant, son efficacité a été parfois entravée par des délais dans la communication des directives et des exigences administratives complexes pour bénéficier des reports (Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration, 2020). Certaines entreprises ont rencontré des difficultés à accéder à ces reports en raison de la nécessité de prouver une baisse significative de revenus ou de suivre des procédures administratives mal définies (Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration, 2020). Pour améliorer cette mesure, une simplification des processus administratifs et une communication proactive sur les critères d'éligibilité seraient bénéfiques (Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration, 2020).

Lignes de crédit spéciales avec garanties publiques :

Les lignes de crédit spéciales avec garanties publiques, bien qu'elles visent à soutenir l'accès au financement, ont également présenté des défis pour les PME. Selon une étude récente de la Banque Mondiale (2023), les PME ont parfois trouvé difficile d'accéder à ces lignes en raison de critères stricts de crédit et de la réticence des banques à prendre des risques accrus pendant une période d'incertitude économique. Pour renforcer cette mesure, une recommandation du Fonds Monétaire International (2022) propose d'augmenter la transparence sur les critères de prêt et d'adapter les garanties publiques aux besoins spécifiques des PME."

Promotion de la digitalisation :

La digitalisation a été promue comme un levier essentiel pour renforcer la résilience des PME. Cependant, l'adoption effective des technologies numériques a été inégale. Les entreprises déjà engagées dans la digitalisation ont pu pivoter plus facilement vers des modèles commerciaux en ligne et des opérations à distance, tandis que d'autres ont eu du mal à surmonter les barrières technologiques et de compétences. Pour améliorer cette initiative, des programmes de formation intensifs en compétences numériques et des subventions ciblées pour l'acquisition de technologies adaptées aux PME pourraient être intensifiés.

Subventions directes et aides sectorielles :

Les subventions directes et les aides sectorielles ont été cruciales pour soutenir les secteurs les plus touchés comme le tourisme et l'hôtellerie. Cependant, des retards dans la distribution des fonds et des critères d'éligibilité stricts ont parfois limité leur efficacité. Pour optimiser ces mesures, une meilleure coordination entre les différents niveaux de gouvernement et une adaptation rapide aux besoins changeants des secteurs impactés seraient nécessaires.

Bien que les mesures de relance économique mises en œuvre par le gouvernement marocain aient apporté un soutien significatif aux PME, il reste des défis à surmonter pour maximiser leur efficacité et leur impact. Une approche plus agile, centrée sur les besoins spécifiques des PME et intégrant une simplification administrative, une transparence accrue et un soutien continu à l'innovation et à la digitalisation, pourrait aider à renforcer la résilience des PME marocaines dans un contexte économique post-pandémique en évolution constante.

2. Alliances stratégiques et transformation digitale comme Leviers de développement pour les PME marocaines Post-COVID-19

Les alliances stratégiques et la transformation digitale se présentent comme des leviers essentiels de développement pour les PME marocaines dans le contexte post-COVID-19. Les alliances stratégiques, qu'elles soient avec d'autres entreprises, des institutions académiques ou des partenaires technologiques, offrent aux PME la possibilité de mutualiser les ressources, de partager les risques et d'accéder à de nouveaux marchés ou technologies. Ces partenariats peuvent renforcer la compétitivité en permettant aux PME d'exploiter des synergies et des complémentarités stratégiques, tout en réduisant les coûts d'entrée sur le marché. Parallèlement, la transformation digitale permet aux PME d'améliorer leur efficacité opérationnelle, d'innover plus rapidement et de répondre plus efficacement aux demandes changeantes des consommateurs. En adoptant des technologies telles que le commerce électronique, l'automatisation des processus et l'analyse de données, les PME peuvent diversifier leurs canaux de vente, optimiser leur chaîne d'approvisionnement et personnaliser leur relation client. Ensemble, les alliances stratégiques et la transformation digitale offrent un potentiel considérable pour soutenir la croissance durable des PME marocaines, en renforçant leur résilience face aux futures crises économiques et en les positionnant favorablement sur les marchés nationaux et internationaux.

2.1. Importance et Avantages des Alliances Stratégiques

2.1.1. Définition des alliances stratégiques et justification de leur pertinence

Tout au long de la dernière décennie, les études sur les alliances stratégiques se multiplient en accompagnant les besoins des entreprises grâce à l'évolution économique et le changement des facteurs de l'environnement.

En se référant à la littérature nous avons trouvé un foisonnement de définitions des alliances stratégiques, différentes et complémentaires selon le contexte de l'auteur. Cette pluralité de concept laisse le choix d'une définition globale et commune à tous les cadres d'études un peu difficile.

Selon Garette et Daussage 1995, une alliance stratégique est une forme d'union entre plusieurs firmes toute en gardant l'indépendance des de chaque partenaire. Cette alliance a pour objective de réaliser des objectifs communs tout en protégeant des intérêts qui leur sont propres ». Selon les mêmes auteurs, les alliances sont également « des rapprochements entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de collaborer afin d'assurer à bien un projet ou un domaine d'activité précis en bénéficiant des compétences, moyens et ressources nécessaires ». Delapierre 1996, stipule que la Relation tramé de façon volontaire entre plusieurs entreprises toute en gardant leurs indépendances en dehors de ces alliances. Elle se présente par la mise en commun entre au moins deux firmes, avec une exploitation partagée des ressources des alliés pour l'achement des objectifs conjoints dans un espace précis afin d'obtenir les avantages partagés de l'alliance. Meier & Missonnier 2009, Quant à eux, confirment la définition de Philippart (2003) qui stipule les principales caractéristiques de l'alliance stratégique en les définissant comme « un accord de coopération entre entreprises indépendantes, qui opèrent dans le même secteur d'activité ou une activité complémentaire, qui partagent les ressources en vue de réaliser ensemble un objectif en commun et d'en partager les résultats, s'inscrivant sur une durée plutôt longue et respectant obligatoirement certaine formalisation » enfin Aliouat et Taghzouti Définissent l'alliance stratégique comme: « Accord de coopération (sous forme contractuelle ou sociale) entre deux ou plusieurs firmes qui gardent leur indépendance juridique et financier, concurrentes ou potentiellement concurrentes, en vue de conduire un projet en commun visant un avantage compétitif afin de créer de la valeur par un rapprochement horizontal ou vertical. Les intentions et les objectifs stratégiques des alliés peuvent être divergentes ».

Après la lecture des définitions de différents auteurs nous avons découvert que la définition proposée par chacun d'entre eux est présenté dans le cadre de son propre ongle de vue selon le contexte d'étude ou l'objet de travail ainsi les spécificités temporaires et environnementales. Nous avons conclu a partir de la multitude des définitions pour les alliances stratégiques en générale Les alliances stratégiques sont des liens entre plusieurs firmes indépendantes qui choisissent cette politique de croissance externe afin de collaborer pour réaliser un projet ou une activité spécifique en bénéficiant des compétences, moyens et ressources en commun et qui sont nécessaires pour achever le but de l'alliance toute en gardant l'indépendance juridique ,stratégique et financier des deux firmes .

2.1.2. Avantages potentiels des alliances stratégiques pour les PME marocaines

Les alliances stratégiques permettent aux entreprises de combiner leurs ressources et leurs compétences pour accéder à de nouvelles technologies ou à des marchés géographiques où elles n'ont pas de présence significative (Park et Ungson, 2001). Par exemple, une entreprise technologique pourrait s'allier avec une entreprise locale pour bénéficier de son réseau de distribution et pénétrer efficacement un marché étranger on peut résumer les avantages des alliances comme suit :

- Réduction des risques

En partageant les coûts et les risques associés à des projets innovants ou à des développements technologiques, les entreprises peuvent limiter leur exposition financière tout en augmentant leur potentiel de réussite (Das et Teng, 2000). Cette approche est particulièrement critique dans des secteurs à haut risque où les investissements sont substantiels.

- Apprentissage et transfert de compétences

Les alliances stratégiques facilitent le transfert de connaissances et de compétences entre les partenaires (Das et Teng, 2000). Par exemple, une entreprise établie dans un secteur traditionnel pourrait s'allier avec une start-up innovante pour intégrer des pratiques de gestion moderne ou des technologies émergentes, améliorant ainsi sa compétitivité sur le long terme.

- Avantages concurrentiels

En collaborant, les entreprises peuvent créer des synergies qui leur permettent de développer des produits ou services uniques, difficiles à réaliser individuellement (Kogut, 1988). Cette coopération peut conduire à des avantages concurrentiels significatifs en renforçant la proposition de valeur de chaque partenaire sur le marché mondial.

- Flexibilité et adaptation

Les alliances stratégiques offrent une flexibilité organisationnelle pour s'adapter rapidement aux changements du marché et saisir de nouvelles opportunités (Hamel, Doz et Prahalad, 1989). Plutôt que d'investir massivement dans de nouvelles capacités, une entreprise peut s'associer avec d'autres pour répondre rapidement aux évolutions des demandes des consommateurs ou aux innovations technologiques. On peut regrouper ses motivations dans les théories ci-dessous :

- La théorie des coûts de transaction :

La théorie des coûts de transaction d'Oliver Williamson explique que les alliances

stratégiques sont utilisées pour réduire les coûts liés à l'information limitée et à l'opportunisme des agents. Les décisions économiques sont souvent limitées par un manque d'information parfaite et une rationalité complète, ce qui entraîne des coûts supplémentaires pour obtenir cette information et pour se prémunir contre les comportements opportunistes. Les agents cherchent donc à minimiser ces coûts en adoptant des arrangements institutionnels appropriés.

- La théorie basée sur les ressources (RBV) :

La théorie des ressources sollicite à dépasser l'approche économique traditionnelle en rendant par une ressource dépassant les facteurs de production classiques que sont le capital, le travail ou les ressources tangibles, elle introduit la notion des actifs intangibles à savoir les compétences, savoir-faire, expériences, et la réputation ainsi la capacité des managers à générer de la valeur à partir de l'ensemble de ressources dont dispose l'entreprise.

En 1991 que Jay Barney a lié la théorie des ressources à la théorie de PORTER de l'avantage concurrentiel. Les ressources qui sont de nature à former un avantage concurrentiel durable doivent accomplir quatre conditions dites « VRIN » : être source de Valeur sur le marché, Rares, difficilement Imitables et non Substituables. Les alliances stratégiques sont une opportunité pour partager ces ressources avec d'autres entreprises, renforçant ainsi leur avantage concurrentiel collectif et facilitant l'adaptation à un environnement commercial dynamique et changeant.

Les alliances stratégiques représentent une stratégie efficace pour les entreprises désireuses de renforcer leur compétitivité à l'échelle mondiale. Elles permettent aux partenaires de tirer parti des synergies complémentaires, d'accéder à de nouvelles ressources et compétences, tout en minimisant les risques et en augmentant leur capacité d'innovation. Ces partenariats stratégiques sont essentiels dans un environnement économique globalisé où la collaboration et la flexibilité sont des clés de succès critiques pour les entreprises modernes.

2.2. Implémentation des Alliances Stratégiques dans le cadre de la transformation digital pour les PME au Maroc

L'adoption d'alliances stratégiques revêt une importance capitale pour les PME au Maroc engagées dans leur transformation numérique. Ces partenariats stratégiques leur permettent non seulement d'accéder à des technologies avancées et à des expertises spécialisées qu'elles pourraient ne pas avoir en interne, mais aussi de partager des ressources essentielles telles que des infrastructures cloud robustes ou des solutions logicielles innovantes (Choudhury & Sabherwal, 2014). En collaborant avec des partenaires bien choisis, les PME peuvent également réduire les coûts liés à l'acquisition de nouvelles technologies tout en minimisant les

risques associés à leur mise en œuvre (Dussauge, Garrette & Mitchell, 2000). Cela leur offre une flexibilité accrue pour répondre aux demandes changeantes du marché numérique et pour innover plus rapidement. De plus, ces alliances renforcent la capacité d'adaptation des PME face aux disruptions et aux défis économiques, créant ainsi un environnement propice à une croissance durable et compétitive à long terme (Das & Teng, 2001).

2.2.1. Transformation Digitale au Maroc enjeux et perspectives

La transformation numérique au Maroc présente des défis significatifs mais aussi des opportunités stratégiques pour stimuler la croissance économique et améliorer la compétitivité globale du pays. L'adaptation aux technologies émergentes, telles que le cloud computing et l'intelligence artificielle, est cruciale pour les PME marocaines afin d'accroître leur efficacité opérationnelle et d'explorer de nouveaux marchés (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

Un défi majeur reste l'amélioration de l'infrastructure numérique. Bien que les zones urbaines principales bénéficient d'une connectivité relativement bonne, les régions rurales et éloignées du Maroc continuent de souffrir d'un accès limité à Internet haut débit, freinant ainsi l'adoption des technologies numériques et l'accès des citoyens aux services essentiels (Banque mondiale, 2020).

Investir dans l'éducation et le développement des compétences numériques est également critique. Des programmes spécialisés dans le développement logiciel, la cyber sécurité et la gestion de projets numériques sont nécessaires pour préparer une main-d'œuvre qualifiée et compétitive (OCDE, 2019).

Malgré ces défis, le Maroc bénéficie de perspectives prometteuses grâce à des initiatives gouvernementales telles que le Plan Maroc Numérique 2020, visant à moderniser divers secteurs via des solutions numériques innovantes comme les dossiers médicaux électroniques et l'e-administration (Gouvernement du Maroc, 2020). Des secteurs comme l'e-commerce et les services financiers numériques montrent un fort potentiel de croissance, permettant aux entreprises marocaines d'étendre leur présence à l'international grâce à des plateformes de commerce électronique locales en pleine expansion.

Pour saisir ces opportunités, renforcer la collaboration public-privé est essentiel. Des partenariats stratégiques peuvent stimuler l'innovation technologique et favoriser l'adoption des meilleures pratiques numériques. Soutenir l'entrepreneuriat numérique à travers des incubateurs technologiques et des initiatives de financement aidera également à dynamiser l'écosystème numérique marocain.

2.2.2. Importance des Alliances Stratégiques dans la Transformation Digitale

Les alliances stratégiques revêtent une importance croissante dans le contexte de la transformation digitale, notamment au Maroc, en facilitant une adoption efficace des technologies numériques et en renforçant la compétitivité des entreprises (Brynjolfsson & McAfee, 2014; OCDE, 2019; World Economic Forum, 2019). Voici plusieurs aspects approfondis de leur rôle :

Accès aux Technologies Avancées : Les alliances permettent aux entreprises marocaines d'accéder plus rapidement à des technologies émergentes telles que l'intelligence artificielle, la blockchain ou l'Internet des objets (IoT) (Banque mondiale, 2020). Par exemple, une PME locale peut collaborer avec une grande entreprise technologique mondiale pour intégrer des solutions avancées dans ses processus métier, améliorant ainsi son efficacité opérationnelle et sa capacité d'innovation.

Réduction des Risques et Partage des Coûts : En mutualisant les investissements en recherche et développement, infrastructure et formation, les partenaires d'une alliance réduisent les risques financiers associés à l'adoption de nouvelles technologies (Commission européenne, 2020). Cela permet aux entreprises marocaines de réaliser des économies d'échelle et d'investir plus efficacement dans des initiatives numériques ambitieuses.

Innovation Collaborative : Les alliances favorisent une collaboration étroite entre des acteurs aux compétences complémentaires. Par exemple, une alliance entre une entreprise spécialisée dans l'e-commerce et une startup technologique locale peut conduire à la création de solutions innovantes pour le commerce en ligne, répondant ainsi aux besoins spécifiques du marché marocain tout en stimulant la croissance sectorielle.

Amélioration de la Compétitivité : En combinant leurs forces, les entreprises peuvent renforcer leur position sur le marché en proposant des produits et services différenciés et adaptés aux nouvelles demandes des consommateurs (OCDE, 2019). Les alliances stratégiques permettent également aux entreprises marocaines de rester compétitives à l'échelle mondiale en adoptant les meilleures pratiques et technologies disponibles.

Adaptation aux Réglementations Locales et Internationales : Les partenariats stratégiques peuvent aider les entreprises à naviguer dans des environnements réglementaires complexes en fournissant une expertise juridique et en facilitant la conformité aux normes locales et internationales (World Economic Forum, 2019). Cela est particulièrement crucial pour les secteurs comme la fintech, où les régulations peuvent avoir un impact significatif sur les

opérations numériques.

Expansion et Pénétration de Marché : Les alliances peuvent servir de levier pour l'expansion géographique et la pénétration de nouveaux marchés (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Par exemple, une coopération avec des partenaires internationaux peut aider une entreprise marocaine à exporter ses produits et services numériques vers d'autres régions du monde, diversifiant ainsi ses sources de revenus et augmentant sa visibilité sur la scène mondiale.

En somme, les alliances stratégiques représentent non seulement une réponse aux défis complexes de la transformation digitale, mais aussi une opportunité significative pour les entreprises marocaines de saisir pleinement les avantages de l'économie numérique (Banque mondiale, 2020). En collaborant de manière stratégique, elles peuvent stimuler l'innovation, améliorer leur compétitivité et contribuer à une croissance économique durable au Maroc.

Les grandes entreprises Marocaines ont adapté cette stratégie en collaborant avec des entreprises technologiques telle que les alliances entrent :

- **Maroc Telecom et Microsoft** : La collaboration entre Maroc Telecom et Microsoft pourrait inclure le déploiement de solutions cloud comme Azure, permettant aux entreprises marocaines d'accéder à des capacités de calcul, de stockage et d'analyse de données avancées. Cela pourrait faciliter l'innovation dans des secteurs clés tels que la santé, l'éducation et les services financiers.

- **Inwi et Huawei** : La collaboration entre Inwi et Huawei pour le déploiement de la technologie 5G pourrait révolutionner les communications mobiles au Maroc. La 5G offre des vitesses de connexion ultra-rapides et une faible latence, ouvrant la voie à de nouvelles applications telles que l'Internet des objets (IoT), les véhicules connectés et la télémédecine.

- **Attijariwafa Bank et SAP** : L'alliance entre Attijariwafa Bank et SAP pourrait permettre à la banque de moderniser ses systèmes de gestion financière et de risque. Cela pourrait inclure

l'adoption de solutions analytiques avancées pour une meilleure prise de décision

stratégique et la personnalisation des services bancaires en fonction des besoins spécifiques des clients marocains.

- **ONCF et Cisco** : La collaboration entre l'ONCF et Cisco pour intégrer des solutions IoT pourrait transformer le secteur du transport ferroviaire au Maroc. Cela pourrait inclure la surveillance en temps réel des équipements, l'optimisation des trajets et l'amélioration de l'expérience des passagers grâce à des services connectés et à une connectivité robuste.

Ces exemples d'alliances réussies doivent susciter l'attention des PME et Start up pour

mieux se développer en adaptant ces stratégies d'alliance.

Conclusion

La pandémie de COVID-19 a profondément affecté les PME au Maroc, mettant en évidence leur importance capitale dans l'économie nationale tout en exposant leurs vulnérabilités économiques et sociales. L'état des lieux des PME marocaines révèle non seulement leur contribution significative à l'économie du pays, mais aussi les dommages considérables subis en raison des restrictions et des perturbations induites par la pandémie. Les réponses gouvernementales, telles que les politiques de soutien et les mesures d'atténuation, ont été cruciales pour atténuer les effets négatifs, bien que leur efficacité varie et nécessite une analyse critique pour optimiser leur impact sur la relance économique des PME.

À l'avenir post-COVID-19, les alliances stratégiques et la transformation digitale se présentent comme des leviers essentiels pour le développement des PME marocaines. Les alliances stratégiques, définies comme des collaborations stratégiques entre entreprises, offrent des opportunités précieuses pour mutualiser les ressources et renforcer la compétitivité. Leur pertinence dans le contexte marocain réside dans leur capacité à favoriser l'accès à de nouvelles compétences et ressources, essentielles pour naviguer dans un paysage économique en évolution rapide.

Parallèlement, la transformation digitale au Maroc présente des enjeux et des perspectives prometteuses pour les PME, en permettant une adaptation agile aux nouvelles technologies et aux modèles commerciaux numériques. Les alliances stratégiques jouent un rôle crucial dans cette transformation, en facilitant l'intégration de technologies avancées et en optimisant les synergies entre les acteurs du marché.

En conclusion, l'avenir des PME marocaines dépendra de leur capacité à capitaliser sur les avantages des alliances stratégiques et de la transformation digitale. Ces stratégies offrent des voies stratégiques pour surmonter les défis post-pandémiques, stimuler la croissance économique et renforcer la résilience face aux incertitudes futures.

BIBLIOGRAPHIE

Contractor, F.J., & Kundu, S.K. (1998). Modal choice in a world of alliances : Analyzing organizational forms in the international hotel sector. *Journal of International Business Studies*.

Kale, P., & Singh, H. (2009). Managing strategic alliances : What do we know now, and where do we go from here? *Academy of Management Perspectives*.

- Park, S.H., & Ungson, G.R. (2001). Interfirm rivalry and managerial complexity: A conceptual framework of alliance failure. *Organization Science*.
- Das, T.K., & Teng, B.S. (2000). Instabilities of strategic alliances : An internal tensions perspective. *Organization Science*.
- Inkpen, A.C., & Tsang, E.W.K. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*.
- Choudhury, V., & Sabherwal, R. (2014). Information technology outsourcing and knowledge transfer: An empirical investigation. *Journal of Management Information Systems*.
- Dussauge, P., Garrette, B., & Mitchell, W. (2000). Learning from competing partners: Outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America, and Asia. *Strategic Management Journal*.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances : An integrated framework. *Organization Studies* .
- El Ammari, A., & Benlemlih, M. (2021). Les PME marocaines dans l'économie numérique : défis et perspectives. *Revue Marocaine de Gestion*, 15(2), 45-62.
- Aliouat, B., & Taghzouti, A. (2019). Alliances stratégiques et création de valeur : rentabilité, avantage concurrentiel ou légitimité ? Vers une analyse croisée de modèles complémentaires. Conférence AIMS.
- Porter, M. E. (1999). L'avantage Concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. Résumé de l'édition traduite de l'américain par Philippe de Lavergne. DUNOD
- HEFNAOUI A. & BEN DARKAWI Z. (2020) « Les pme marocaines et les difficultés d'accès au financement externe », *Revue Internationale du chercheur*.

RAPPORTS ET ÉTUDES :

- Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Économie Numérique du Maroc. (2023). Rapport annuel sur les PME au Maroc.
- Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM). (2021). Impact économique du COVID-19 sur les entreprises marocaines : étude de cas.
- Haut-Commissariat au Plan du Maroc. (2022). Rapport sur les impacts socio-économiques du COVID-19 au Maroc.
- Ministère de l'Économie et des Finances du Maroc. (2021). Communiqués et mesures économiques face à la crise du COVID-19.

World Bank. (2021). Impact économique de la pandémie de COVID-19 au Maroc : Étude de cas sur les PME.

LIVRES ET RAPPORTS INSTITUTIONNELS :

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. W. W. Norton & Company.

Banque mondiale. (2020). Rapport sur l'inclusion numérique et l'infrastructure de télécommunications au Maroc.

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2019). Skills Outlook 2019: Thriving in a Digital World. OECD Publishing.

Gouvernement du Maroc. (2020). Plan Maroc Numeric 2020: Stratégie nationale pour le développement numérique.

OCDE. (2019). Enhancing the Contributions of Digitalisation to Productivity Growth in Europe. OECD Publishing.

World Economic Forum. (2019). Global Competitiveness Report 2019. World Economic Forum.

Commission européenne. (2020). Digital Transformation Scoreboard 2020. European Commission.

NOUVELLES ET ARTICLES DE PRESSE :

Infomediare (2020). Nouvelle alliance entre inwi et Huawei.

UIC (2019). Transformation Digitale de l'ONCF : Stratégie adoptée et exemples d'initiatives numériques lancées.

Le matin (2023). Mycloud.ma élu Microsoft Partner of the Year 2023 Morocco.