

## **Analyse de la résilience du tissu entrepreneurial au Maroc en période de post Covi-19 : Cas de la région Casablanca- Settat**

### **Analysis the Resilience of the Entrepreneurial Ecosystem in Morocco Post-COVID-19: A Study of the Casablanca-Settat Region**

**BENSBIH Fatima Zohra**

Doctorante, Faculté des Sciences économiques et de gestion  
Université Hassan 1er - Maroc  
Laboratoire de Recherche en Économie Théorique et Appliquée

**LAABID Youssef**

Doctorant, Faculté des Sciences économiques et de gestion  
Université Hassan 1er - Maroc  
Laboratoire de Recherche en Économie Théorique et Appliquée

**LOUIZI Khalid**

Enseignant chercheur, Faculté des Sciences économiques et de gestion  
Université Hassan 1er - Maroc  
Laboratoire de Recherche en Économie Théorique et Appliquée

**Date de soumission :** 24/02/2026

**Date d'acceptation :** 19/04/2026

**Pour citer cet article :**

BENSBIH. F.Z. & al. (2026) « Analyse de la résilience du tissu entrepreneurial au Maroc en période de post Covi-19 : Cas de la région Casablanca- Settat », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 5 » pp : 90- 113.

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



## Résumé

La pandémie de Covid-19 était un événement surprenant et imprévisible d'une grande influence et de graves conséquences qui a modifié pleinement les stratégies politique et économique des pays (Winston, 2020). Notre pays le Maroc ne s'y échappe pas, parce que la conjoncture internationale impacte fortement notre économie nationale, ainsi les mesures comme la distanciation sociale prises pour freiner son extension exercent une pression immense sur une grande partie des entreprises.

Par ailleurs, assurer la survie par le développement de la capacité de résilience est devenu un enjeu majeur face à l'intensité des chocs subis et face aux besoins croissant à se renouveler au fil du temps afin de maintenir une performance supérieure et de surpasser les concurrents. En effet, cet article a pour objectif d'analyser la capacité de la résilience du tissu entrepreneurial au Maroc durant la période de post Covid-19 en étudiant la réaction des entreprises de la région de Casablanca -Settat face aux chocs exogènes. La méthodologie mobilisée se base sur l'analyse documentaire de plusieurs études précédentes ainsi que sur divers rapports officiels des établissements publics marocains (HCP, OMTPE,DI, banque mondiale)

Les résultats montrent que le tissu entrepreneurial dans la région étudiée se caractérise par la dominance des grandes entreprises en ce qui concerne la création de la valeur ajoutée ce qui explique une résilience structurelle. Concernant les moyennes et petites entreprises, leur part de la valeur ajoutée reste stable et elles montrent une capacité certaine de croissance post-crise. En revanche les micros et très petites entreprises sont vulnérables aux chocs économiques, notamment en 2020 où leur part chute à 5,1 %.

**Mots clés** : entrepreneuriat, la résilience entrepreneuriale, Covid-19, crise sanitaire, innovation.

## Abstract

"The COVID-19 pandemic was an unprecedented and unpredictable event with far-reaching consequences, fundamentally reshaping national political and economic strategies (Winston, 2020). Morocco was no exception, as the domestic economy is deeply integrated into the global environment. Consequently, measures such as social distancing, implemented to curb the virus's spread, exerted immense pressure on a significant portion of the business community.

In this context, fostering survival through the development of resilience has emerged as a critical challenge. Businesses must not only withstand intense shocks but also continuously reinvent themselves to maintain a competitive advantage and superior performance over time. Accordingly, this article aims to analyze the resilience of the Moroccan entrepreneurial ecosystem in the post-pandemic period, specifically examining how firms in the Casablanca-Settat region responded to exogenous shocks. The methodology relies on a literature review of previous research and an analysis of official reports from key Moroccan institutions, including the High Commission for Planning (HCP), the Moroccan Observatory of MSMEs (OMTPME), the General Tax Administration (DGI), and the World Bank.

The findings reveal that the regional entrepreneurial landscape is characterized by the dominance of large enterprises in terms of value-added creation, reflecting a form of structural resilience. While small and medium-sized enterprises (SMEs) maintained a stable share of value-added and demonstrated clear post-crisis growth potential, micro and very small enterprises (VSEs) remained highly vulnerable to economic shocks. This vulnerability was particularly evident in 2020, when their contribution to value-added dropped to 5.1%.

**Keywords** : Entrepreneurship, Entrepreneurial resilience, COVID-19, Innovation.

## Introduction

Dans un contexte marqué par une crise sanitaire inédite à très fort impact économique et social, les entreprises et les dirigeants se trouvent confrontés à des situations complexes et des répercussions durables sur leur vie économique (Frimouss & Perretti, 2020). La COVID-19 en tant que crise planétaire et les nombreux blocages qui en résultent dans les économies du monde entier se conjuguent pour créer une situation inédite qui n'a pas d'équivalent documenté dans la littérature sur l'entrepreneuriat en général (Talandier & Calixte, 2021). Par conséquent, cette crise planétaire amène tous les niveaux de gouvernement des pays à travailler dans un contexte d'incertitude complète ce qui a créé des incidences locales et régionales très diversifiées. Cette situation d'incertitude économique a des conséquences importantes au regard de la gestion de crise et de l'action des pouvoirs publics (Hagelaar & al, 2021).

La résilience du tissu entrepreneurial marocain s'est révélée particulièrement lors de la crise du Covid-19, les entreprises marocaines et surtout les petites et les moyennes entreprises jouent un rôle capital dans le développement économique du pays. Cependant, ces organisations sont souvent confrontées à des obstacles majeurs, tels que l'accès limité au financement, la vulnérabilité aux chocs économiques et une capacité réduite d'agilité et d'adaptation rapide en période de crise (Mrabet & Masrour, 2024).

Pour faire face à cette crise, le Maroc a mis en place diverses mesures d'atténuation, telles que le Fonds Covid-19, qui consistait en des subventions et des prêts pour soutenir les entreprises et protéger les emplois (Larioui, 2021). Cette réponse rapide a non seulement servi de filet de sécurité, mais elle a également mis en lumière la nécessité de s'efforcer de renforcer le tissu entrepreneurial au Maroc, où l'innovation et la digitalisation sont les plus susceptibles de mener à des tentatives d'auto-apprentissage en raison de futures crises (Alla et al, 2022).

Par conséquent, l'impact du Covid-19 sur l'économie marocaine n'est pas simplement une évaluation quantitative des pertes que l'on peut formuler sous un angle de pourcentage, mais il nécessite un changement structurel de l'économie lui-même (Larioui, 2021). Dès lors, il convient de se demander :  **dans quelle mesure et à travers quels mécanismes le tissu entrepreneurial de la région Casablanca-Settat a-t-il démontré sa résilience dans la période post-COVID-19?**  Et comment les politiques publiques et les dispositifs d'accompagnement ont-ils contribué à renforcer (ou limiter) cette capacité de rebondir ?

Le plan de cet article sera comme suit, dans un premier temps nous allons présenter une revue de littérature concernant le concept de la résilience organisationnelle ainsi que son processus de mise en œuvre. Dans un deuxième temps, nous allons traiter la question de planification des

crises ainsi que la nécessité de créativité et d'innovation pour pouvoir affronter les répercussions des crises à moyen et long terme. En fin, nous allons terminer cette contribution par une analyse de la capacité de la résilience des entreprises dans la région de Casablanca-Settat pendant et après la crise de Covid-19.

## 1. Revue de la littérature

### 1.1. Le concept de la résilience organisationnelle

Face à un environnement mondial de plus en plus fragile, incertain et risqué (crises sanitaires, bouleversements géopolitiques, cybermenaces, etc.), la résilience organisationnelle est devenue un concept clé en science de gestion. Bien que fréquemment employée, cette notion reste difficile à cerner en raison de son caractère pluridisciplinaire (Bhamra & al, Resilience: the concept, a literature review and future directions, 2011). En effet, le concept de la résilience est utilisé dans une grande variété de disciplines notamment en écologie (Holling, 1973), faisant référence au passage d'un domaine de stabilité à un autre sous l'influence de perturbations ; en psychologie et psychiatrie de l'enfant (Castele & al, 1996) ,dans le monde des affaires (Välikangas & Hamel, 2003), faisant référence à la capacité de transformer son modèle économique avant d'y être forcé par des événements exogènes ; en sécurité industrielle (Hollnagel & al, 2006) faisant référence à l'anticipation des changements de risque avant la survenue de dommages.

Selon Lengnick-Hall et al (2011), la résilience organisationnelle est la capacité d'une entreprise à absorber les chocs mais également à développer des réponses spécifiques aux situations difficiles et à s'engager dans des activités profondes ce qui lui permet de capitaliser sur les événements perturbateurs qui pourraient menacer sa performance et sa survie (Lengnick-Hall, 2011). En d'autres termes, Martin (2012) identifie quatre dimensions de la résilience :

- ✓ La résistance, qui mesure la sensibilité en termes de revenu régional ou d'emplois face à un choc exogène ;
- ✓ La récupération qui mesure la rapidité de retour à l'équilibre ;
- ✓ La réorientation qui indique comment l'organisation change après un choc en modifiant par exemple sa structure ;
- ✓ Le renouveau qui est la capacité à renouveler son sentier de croissance (Martin, 2012).

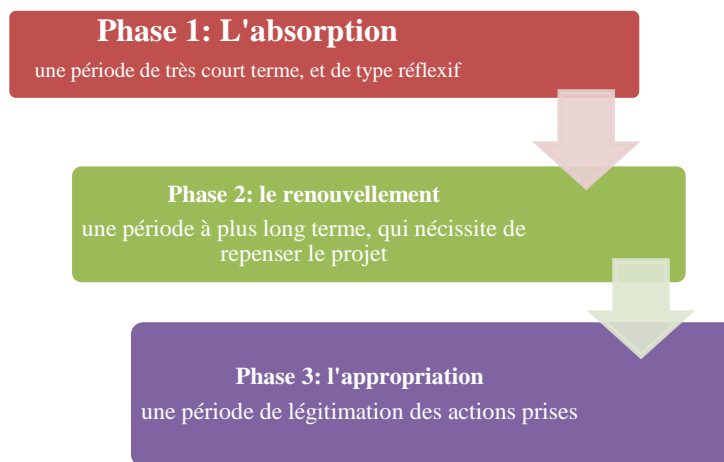
Ces quatre dimensions ont été reprises par plusieurs auteurs ( (Martin R. S., 2015; Diodato, 2015; Manca, 2017) pour analyser l'impact des crises sur les territoires, les régions et les pays. Selon S Frimouss et J M Peretti (2021) la résilience organisationnelle fait référence à la capacité de l'organisation à réagir de manière productive à des changements disruptifs dans un contexte

**VICA** (Volatil, Incertain Complexe et Ambigu). Cette aptitude se manifeste par les comportements et les compétences que les employés développent ou acquièrent grâce à divers soutiens organisationnels et à un leadership agile, qui permettent leur épanouissement. Un des éléments essentiels de cette résilience réside ainsi dans l'accès à des ressources humaines valorisées et bienveillantes, favorisant la créativité et l'innovation (Frimouss & Perretti, 2021).

### 1.2. Le processus de la résilience organisationnelle

Afin de mieux analyser la façon dont l'entrepreneur rebondit, nous présentons à ce niveau l'analyse de Bégin et Chabaud (2010) sur l'aspect individuel qui suppose que la résilience entrepreneuriale prend la forme d'un processus en trois étapes selon la figure suivante :

**Figure N°1 : Processus de résilience**



Source : (Bégin & Chabaud, 2010) adapté par nous soi

Par conséquent, les auteurs considèrent que ce processus de résilience combine trois capacités :

- ✓ **La capacité d'absorption** : cette capacité repose sur la faculté de l'entreprise à résister aux chocs en évitant l'effondrement de l'organisation, ce qui implique non seulement la disponibilité de moyens et de ressources pour faire face aux perturbations et en atténuer les effets, mais également une volonté affirmée de persévérer de la part des dirigeants (Clarke, 2008)
- ✓ **La capacité du renouvellement** : par cette capacité l'entreprise s'efforce de réinventer ses activités et d'imaginer des solutions alternatives face aux situations inédites. Cette capacité rejoint les travaux sur l'orientation entrepreneuriale de la firme (Stevenson & Jarillo, 2016) et sur les processus de régénération stratégique (Stopford & Baden-Fuller, 1994).
- ✓ **La capacité d'appropriation** : cette capacité induit un processus de légitimation des actions prises auparavant ainsi qu'une capacité de bonne compréhension des leçons tirées à

partir des crises que l'entreprise a dû faire face. Selon (Christianson & al, 2011) la prise de conscience de la crise et de ses impacts est crucial pour remettre en perspective les pratiques et routines.

En d'autres termes, il existe dans la littérature un autre concept proche de la résilience organisationnelle c'est celui de l'agilité organisationnelle. Le concept de l'agilité a été introduite comme une réponse stratégique et organisationnelle aux changements socio-économiques. De ce fait, les entreprises agiles sont capables de réagir rapidement et de façon efficace à toutes sortes de contraintes afin d'assurer une croissance durable des bénéfices et une meilleure insertion dans l'environnement (Goldman & al, 1995). En effet, le concept d'agilité introduit dans ses dimensions plusieurs autres notions comme : la flexibilité, la réactivité (Sharifi & et Zhang, 1999), (Kidd, 1997) leur associe encore plus la notion d'adaptabilité.

## **2. Les entreprises et la gestion de la crise**

La gestion de la crise constitue un champ stratégique crucial dans le fonctionnement des organisations, particulièrement dans les contextes caractérisés par une instabilité profonde et soudaine, comme celle engendrée par la pandémie de Covid-19. Face à un environnement incertain et en constante mutation, les entreprises ne peuvent plus se contenter de stratégies réactives ; elles doivent développer des capacités organisationnelles leur permettant d'anticiper, de s'adapter et de transformer les menaces en opportunités (Bhamra & al, 2011).

La crise sanitaire mondiale a révélé l'ampleur des défis auxquels sont confrontées les entreprises, en particulier les petites et moyennes entreprises (PME), souvent plus vulnérables en raison de leur faible marge de manœuvre, de ressources limitées et d'une planification stratégique peu structurée (Herbane, 2013). Dans ce contexte, la capacité des organisations à gérer efficacement la crise repose sur deux leviers interdépendants : d'une part, la planification proactive des crises, qui permet une meilleure anticipation des risques et une structuration des réponses ; et d'autre part, la créativité et l'innovation, qui favorisent l'émergence de solutions nouvelles, l'adaptation rapide et le repositionnement stratégique (Ratten, 2020; Linnenluecke, 2017);

Ces deux dimensions sont au cœur du processus de résilience organisationnelle. Elles permettent aux entreprises non seulement de limiter les effets négatifs des perturbations, mais aussi de renforcer leur compétitivité à long terme en intégrant des pratiques agiles et évolutives (Duchek, 2020). Dans le contexte marocain, et plus spécifiquement dans la région de Casablanca-Settat, ces enjeux se sont traduits par des réponses diverses, révélant à la fois les

limites structurelles de certaines entreprises et le potentiel d'innovation d'autres, qui ont su transformer la contrainte en levier de développement.

Cette section se propose donc d'analyser les principaux mécanismes mobilisés par les entreprises pour faire face à la crise du Covid-19, en s'appuyant sur deux axes complémentaires : la planification des crises et la nécessité de créativité et d'innovation.

### **2.1. Les entreprises et la planification des crises**

La planification des crises constitue un pilier essentiel de la résilience organisationnelle, particulièrement dans des contextes marqués par une forte incertitude comme celui de la pandémie de Covid-19. Une gestion efficace des crises implique non seulement la réaction aux événements imprévus, mais surtout une anticipation systématique des risques potentiels et la mise en place de mécanismes de réponse rapide et coordonnée (Herbane, 2013; Pearson & Clair, 1998);

La littérature sur la gestion de crise souligne que la capacité d'anticipation, appuyée par des dispositifs de planification stratégique et opérationnelle, permet aux entreprises d'amortir l'impact des chocs exogènes (Bundy & al, 2017). Cette planification englobe l'identification des vulnérabilités internes et externes, l'élaboration de scénarios prospectifs, la constitution de cellules de crise, ainsi que la formalisation de procédures d'urgence et de continuité d'activité (Boin, 2017))

Dans le cas de la pandémie, les entreprises qui disposaient déjà de plans de gestion de crise ont pu activer plus rapidement leurs protocoles de réponse, sécuriser leurs ressources critiques, adapter leurs processus, et maintenir un lien opérationnel avec leurs partenaires et clients (Irvine, 2021) Toutefois, la crise a également mis en lumière les limites des approches classiques de planification, souvent fondées sur des risques spécifiques, en soulignant la nécessité d'adopter une logique plus systémique, flexible et transversale (Linnenluecke, 2017). Au Maroc, la planification des crises demeure encore relativement peu formalisée, notamment dans les petites et moyennes entreprises (PME), qui manquent souvent de ressources pour se doter de dispositifs robustes de gestion proactive des risques (Mrabet & Masrour, 2024). L'expérience de la pandémie a néanmoins suscité une prise de conscience accrue de l'importance de cette démarche, encourageant les dirigeants à intégrer des outils d'évaluation de la vulnérabilité, de continuité d'activité, et de coordination multisectorielle (Amghar, Mghari, & Lahcen., 2023)

Ainsi, la planification des crises ne doit pas être perçue comme une simple réponse ponctuelle, mais comme une composante intégrée de la stratégie organisationnelle, permettant de construire une culture de résilience face aux incertitudes futures (Williams, 2017).

## **2.2. La nécessité de créativité et d'innovation**

Dans un environnement incertain et instable tel que celui généré par la pandémie de Covid-19, les entreprises ont été contraintes de repenser leurs modes de fonctionnement traditionnels et de développer des solutions inédites pour faire face à l'urgence. La créativité et l'innovation sont ainsi devenues des leviers stratégiques incontournables pour assurer la continuité de l'activité et renforcer la résilience organisationnelle (Chell, 2013; Denti & Hemlin, 2012).

La crise sanitaire a servi de catalyseur à de nombreuses dynamiques innovantes, en particulier dans les petites et moyennes entreprises (PME), lesquelles ont dû faire preuve d'ingéniosité pour adapter leurs produits, services et processus à un contexte de restrictions sévères. En effet, plusieurs recherches ont souligné que l'innovation en période de crise ne se limite pas à la technologie, mais englobe également les innovations organisationnelles, sociales et commerciales (Ratten, 2020; Seetharaman, 2020). Ce type d'innovation, souvent qualifié d'« innovation de crise », est fondé sur la capacité des acteurs à expérimenter rapidement de nouvelles idées, à modifier leurs structures internes, à mobiliser leurs ressources de manière flexible et à saisir de nouvelles opportunités, parfois inattendues (El Hammoumi & EL Jaddaoui, 2023)

Dans le cas du Maroc, les entreprises opérant dans la région de Casablanca-Settat ont illustré cette dynamique à travers la mise en œuvre de pratiques innovantes telles que la digitalisation accélérée des processus, la reconfiguration des chaînes logistiques, ou encore la réorientation de la production vers des biens essentiels comme les équipements sanitaires (Mrabet & Masrour, 2024 ). Ces actions ont démontré que la capacité d'innovation est non seulement un facteur clé de survie en période de crise, mais aussi un vecteur d'opportunités futures pour bâtir une économie plus résiliente et durable (Bounfour, 2016; Zahra, 2022).

Par ailleurs, l'innovation ne peut être dissociée de la culture entrepreneuriale qui valorise la prise de risque, l'apprentissage organisationnel et l'expérimentation rapide (Baron & Tang, 2011). Dans cette perspective, la résilience entrepreneuriale repose fortement sur une capacité à créer, tester et institutionnaliser des solutions nouvelles dans un contexte d'incertitude accrue (Bullough, Renko, & Myatt, 2014). L'enjeu pour les dirigeants est donc de créer un environnement propice à l'innovation continue, en valorisant l'intelligence collective, la

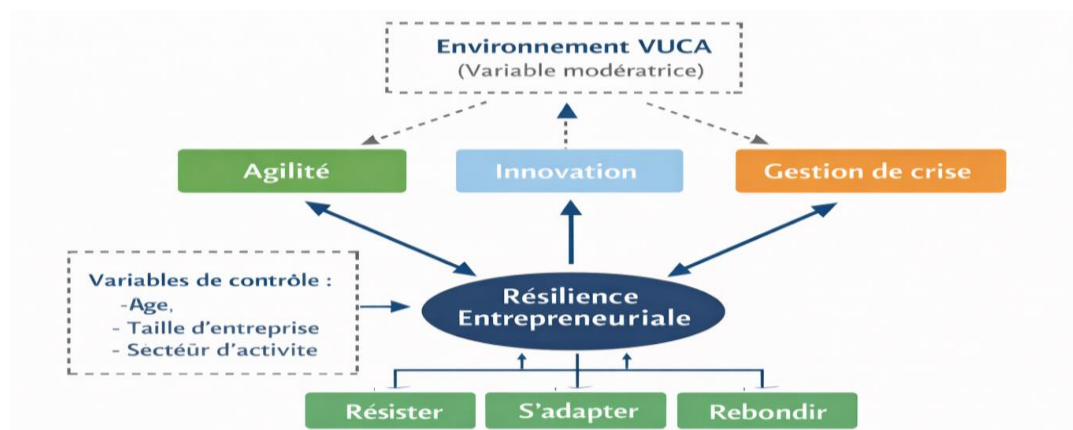
transversalité des compétences, et en favorisant un leadership transformationnel adapté aux défis contemporains (Bass & Riggio, 2006).

Dans un environnement VUCA marqué par l'instabilité et l'incertitude, la résilience organisationnelle s'impose comme une capacité stratégique essentielle. Elle repose sur l'intégration de mécanismes adaptatifs tels que l'agilité, l'innovation et la gestion de crise, permettant aux entreprises non seulement de survivre aux chocs, mais aussi de se transformer durablement. Le concept de VUCA, introduit par l'U.S. Army War College, décrit un environnement caractérisé par :

- **Volatilité** : changements rapides et imprévisibles
- **Incertitude** : difficulté à prévoir les événements
- **Complexité** : multiplicité des facteurs interconnectés
- **Ambiguïté** : manque de clarté dans l'interprétation des situations

En effet, la littérature identifie plusieurs piliers de la résilience en contexte VUCA ( Karl E. Weick, 2000) tels que : **agilité organisationnelle** (réaction rapide aux changements et flexibilité des structures), **capacité d'innovation** (réinvention des modèles économiques et digitalisation accélérée), **gestion proactive des crises** (anticipation des risques et plans de continuité) et **l'apprentissage organisationnel** (capitalisation sur l'expérience et adaptation continue).

A travers cette revue de littérature, nous avons essayé de construire un modèle conceptuel qui regroupe les variables explicatives telles que : la résilience, l'agilité, l'innovation et la gestion du choc. En passant par des variables modératrices à savoir : les variables de l'environnement VUCA. Ajoutons à ces variables d'autres variables de contrôle telle que : taille de l'entreprise, secteur, âge. D'autre part, la variable dépendante et à expliquer c'est la résilience entrepreneuriale avec ses trois dimensions à savoir : résister, s'adapter et rebondir après un choc. Notre modèle conceptuel est comme suit :



En se basant sur trois théories essentielles pour générer les hypothèses de notre modèle telles que : la théorie des capacités dynamiques (David Teece,1997), la théorie du sensemaking (Karl E. Weick, 1993), la théorie de la gestion des crises (Boin, 2017), nous avons pu identifier les hypothèses suivantes :

H1 : L'agilité influence positivement la résilience en améliorant la capacité de résister

H2 : L'innovation influence positivement la résilience en améliorant la capacité de rebondir

H3 : La gestion de crise influence positivement la résilience en améliorant la capacité de s'adapter

H4 : L'environnement VUCA renforce la relation entre agilité et résilience

H5 : L'environnement VUCA renforce la relation entre innovation et résilience

H6 : L'environnement VUCA renforce la relation entre gestion de crise et résilience

### **3. Analyse de la capacité de la résilience des entreprises de la région Casablanca-Settat**

La pandémie de Covid-19 a frappé l'économie marocaine de manière significative et diversifiée, aggravant les défis précédents et créant de nouveaux. Le confinement imposé en mars 2020 a provoqué un effondrement brutal de plusieurs secteurs clefs de l'économie, en premier lieu le tourisme qui constitue une composante essentielle du PIB national représentant environ 7% du total (HCP, 2022). Avec près de 13 millions de touristes accueillis en 2019, le Maroc a souffert d'une chute de plus de 78 % d'arrivants causée par les restrictions de voyage et de fermeture des frontières, ce qui a impacté les revenus des secteurs connexes (hôtellerie-restauration en tout premier lieu). Cette situation a déclenché une cascade de fermetures d'entreprises et de pertes d'emplois préexistant, aggravant les vulnérabilités structurelles de l'économie nationale et son tissu d'entreprise, principalement formé, comme déjà indiqué, de petite et moyenne entreprise (HCP, 2022).

En parallèle, d'autres secteurs, tels que l'industrie manufacturière et l'agriculture, ont également été touchés, quoique de manière inégale. Les chaînes d'approvisionnement mondiales perturbées par des restrictions logistiques ont provoqué des pénuries d'approvisionnement, entraînant des retards dans la production. Ainsi, la crise a mis en lumière la nécessité d'une transition vers une industrialisation résiliente et une diversification des sources d'approvisionnement et des marchés, un facteur crucial pour le développement économique durable du pays (OMPIC, 2021) Du même coup, l'agriculture a été moins soumise à un confinement strict, mais il a été exposé au risque des fluctuations de la demande et des conditions climatiques, mettant en péril un secteur qui est le pilier central de l'économie nationale (HCP, 2020).

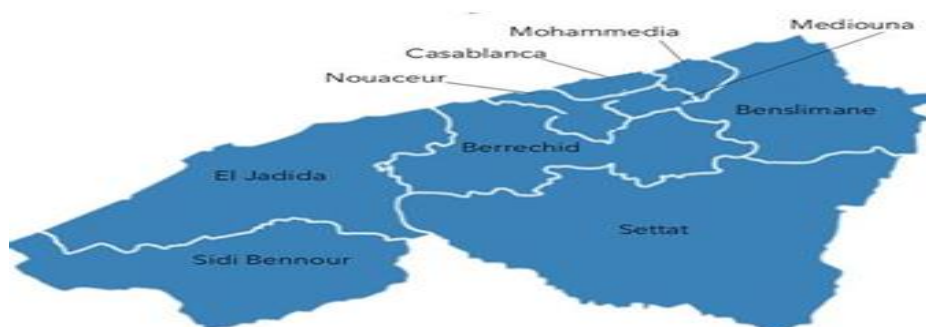
Toutefois, en réaction à la crise, le Maroc a également pris une série de mesures pour atténuer l'impact de Covid-19 sur l'économie et les travailleurs, telles que le Fonds Covid-19 (DGI, 2020), qui a soutenu les entreprises par des subventions et des prêts, garantissant également le maintien de l'emploi. Cette réponse rapide a non seulement servi de filet de sécurité, mais elle a également mis en lumière l'importance de renforcer la résilience du tissu entrepreneurial non pas comme filet de sécurité, mais pour surmonter les crises à l'avenir grâce à l'innovation et à la digitalisation (OMTPME, 2024).

### **Méthodologie mobilisée :**

Dans le cadre de cette recherche, une méthodologie qualitative reposant sur une **analyse documentaire** a été adoptée, mobilisant exclusivement des **données secondaires** issues de sources institutionnelles fiables et reconnues, telles que le Haut-Commissariat au Plan (HCP), l'Observatoire Marocain de la TPME, la Direction Générale des Impôts (DGI) ainsi que la Banque mondiale. La sélection des sources s'est fondée sur plusieurs critères rigoureux, notamment la fiabilité institutionnelle, la pertinence par rapport à la problématique étudiée, l'actualisation des données (post-COVID-19) ainsi que la complémentarité des informations fournies. L'analyse des données a été conduite selon une approche **thématique et comparative**, permettant d'identifier les tendances majeures, les dynamiques d'évolution du tissu entrepreneurial et les facteurs explicatifs de la résilience. Par ailleurs, une triangulation des sources a été privilégiée afin de renforcer la validité des résultats et de limiter les biais potentiels liés à l'utilisation de données secondaires. Cette démarche méthodologique vise ainsi à assurer une compréhension approfondie et contextualisée des mécanismes de résilience dans un environnement marqué par l'incertitude.

### **3.1. Monographie de la région Casablanca-Settat**

#### **Carte n°1 : répartition provinciale de la région Casablanca-Settat**



Source : Base des données fournie par la DGI<sup>1</sup>

<sup>1</sup> DGI : direction générale des impôts au Maroc

La carte ci-dessus représente les subdivisions territoriales de la région Casablanca-Settat au Maroc. Elle met en évidence les différentes préfectures et provinces qui composent cette région administrative. En effet, la zone littorale est représentée par les préfectures de Casablanca et Mohammedia, ainsi que les provinces de Benslimane et El Jadida. Ainsi, Les provinces intérieures, comme Settat, Sidi Bennour, et Berrechid, occupent le sud et le centre de la région, tandis que Nouaceur et Médiouna sont situées à proximité immédiate de Casablanca, ce qui reflète leur rôle de zones périurbaines fortement influencées par l'expansion urbaine de Casablanca.

Le tableau ci-après présente les indicateurs socio-économiques de la région :

**Tableau n°1 : Indicateurs socio-économiques de la région Casablanca- Settat**

Indicateur	Valeur
Superficie	19.448 km <sup>2</sup> (2,7 % de la superficie du pays)
Densité	393,4 Hab/km <sup>2</sup>
Taux d'urbanisation	73,3 %
Population municipale (2024)	7.651.096 habitants (20,9 % de la population nationale)
Répartition hommes/femmes	3.816.290 hommes / 3.834.806 femmes
Répartition urbain/rural	5.605.153 en milieu urbain / 2.045.943 en milieu rural
Taux de jeunesse (15 à 59 ans)	60,5 % de la population ; 60,2 % hommes / 60,9 % femmes
Taux d'activité (2024)	44 % (67,5 % hommes / 21,3 % femmes)
Taux de chômage (2024)	18,8 % (18 % hommes / 21 % femmes)
PIB régional (2022)	417,8 milliards DH (31,4 % du PIB national)
PIB par habitant	54.997 DH
Contribution à la valeur ajoutée	45,1 % du secteur secondaire national ; 27,6 % du secteur tertiaire national

Source : HCP- Comptes régionaux 2024 (Note d'information relative aux comptes régionaux de l'année 2022 base 2014) et RGPH 2024.

La région s'étend sur 19.448 km<sup>2</sup>, soit 2,7 % du territoire national, mais affiche une forte densité de population (393,4 hab/km<sup>2</sup>). Elle est aussi majoritairement urbaine avec un taux d'urbanisation de 73,3 %, ce qui traduit un développement métropolitain centré sur Casablanca. En outre, le taux d'activité régional est de 44 %, mais cette moyenne cache une forte disparité de genre : 67,5 % des hommes sont actifs contre seulement 21,3 % des femmes. En ce qui concerne le taux de chômage, il reste élevé (18,8 %), touchant davantage les femmes (21 %) que les hommes (18 %), ce qui illustre un déséquilibre structurel sur le marché du travail.

En 2022, la région a généré 417,8 milliards DH, soit 31,4 % du PIB national, ce qui en fait la première région économique du pays. Le PIB par habitant s'élève à 54.997 DH, ce qui traduit un niveau de vie relativement supérieur à la moyenne nationale. La région de Casablanca-Settat

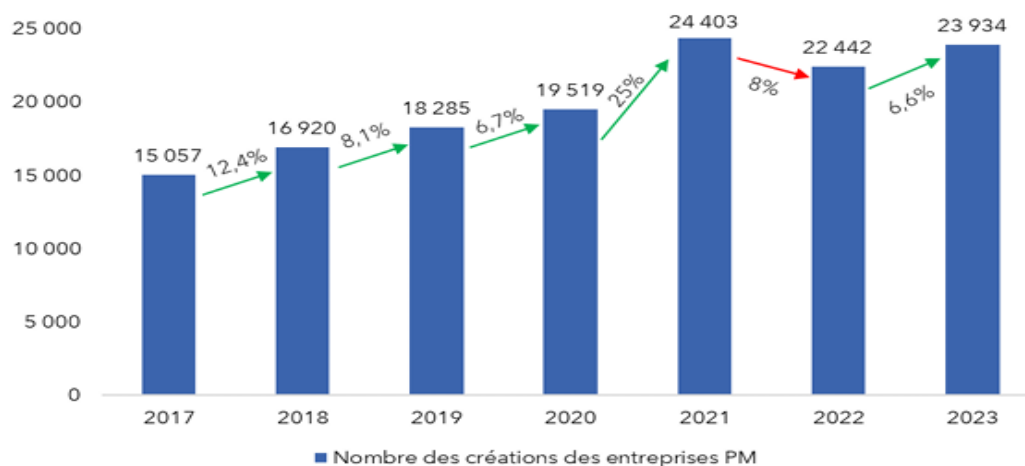
assure 45,1 % de la valeur ajoutée industrielle nationale (secteur secondaire) et 27,6 % de la valeur ajoutée des services (secteur tertiaire), confirmant son statut de pôle industriel et tertiaire majeur. En résumé, La région Casablanca-Settat représente le cœur économique du Maroc, mais elle est confrontée à des défis sociaux importants, notamment :

- Une forte inégalité entre les sexes dans l'accès à l'emploi,
- Un chômage persistant, surtout chez les femmes,
- Et une pression urbaine élevée liée à la densité et à l'urbanisation rapide

### 3.2. Impact de la crise sur le tissu entrepreneurial de la région Casablanca-Settat

Après avoir présenté la monographie et les indicateurs socio-économiques de la région de Casablanca-Settat, nous allons passer à l'analyse de l'impact de la crise sanitaire sur le tissu entrepreneurial entre la période de 2017 à 2023. Commençant d'abord par une lecture du graphique ci-dessous qui présente l'évolution annuelle du nombre de créations des petites et moyennes entreprises (PM), accompagnée des taux de variation en pourcentage annotés au-dessus de chaque barre.

**Graphique 1 : Evolution annuelle du nombre des créations des entreprises PM en 2017 et 2023**



Source : Bases des données fournies par la DGI et l'OMPIC<sup>2</sup> selon le rapport de OMTPE<sup>3</sup> 2024.

La période 2017–2021 se caractérise par une croissance soutenue, atteignant un pic en 2021 avec 24 403 créations, soit une hausse remarquable de 25% par rapport à 2020. Cette dynamique peut être interprétée comme le fruit de politiques publiques incitatives à l'entrepreneuriat, ou d'un environnement économique favorable malgré le contexte mondial de la pandémie.

<sup>2</sup> OMPIC : office marocain de la propriété industrielle et commerciale.

<sup>3</sup> OMTPE : observatoire marocain de la très petite et moyenne entreprise.

En 2022, une baisse significative de 8% est observée (22 442 créations), ce qui constitue une rupture par rapport à la tendance haussière antérieure. Ce recul pourrait s'expliquer par un durcissement des conditions économiques, des incertitudes post- pandémie, ou par des réajustements dans les mécanismes de soutien public. En 2023, le nombre de créations remonte à 23 934, marquant une reprise modérée de 6,6%, signe d'un possible rétablissement de la confiance entrepreneuriale. En effet, cette situation mis en évidence l'importance de l'environnement économique et réglementaire sur la dynamique entrepreneuriale. L'essor de 2021 peut être lu comme une réponse à des mesures exceptionnelles (subventions, aides à la relance), tandis que le repli de 2022 pourrait refléter une période de stabilisation ou d'ajustement. La reprise en 2023 confirme une certaine résilience du tissu entrepreneurial. Pour savoir la répartition provinciale des créations des entreprises le tableau ci-dessous nous donne une lecture générale selon les villes.

**Tableau n°2 : répartition provinciale des créations d'entreprises PM**

Provinces	2017		2018		2019		2020		2021		2022		2023	
	Nombre d'entreprises	Parts en %	Nombre d'entreprises	Parts en %	Nombre d'entreprises	Parts en %	Nombre d'entreprises	Parts en %	Nombre d'entreprises	Parts en %	Nombre d'entreprises	Parts en %	Nombre d'entreprises	Parts en %
Casablanca	12 541	83,3	14 200	83,9	15 578	85,2	16 403	84,0	20 706	84,9	19 121	85,2	20 626	86,2
Mohammadia	839	5,6	933	5,5	956	5,2	979	5,0	1 248	5,1	1 213	5,4	1 089	4,6
El Jadida	658	4,4	679	4,0	589	3,2	694	3,6	751	3,1	636	2,8	753	3,1
Berrechid	386	2,6	479	2,8	497	2,7	608	3,1	810	3,3	715	3,2	739	3,1
Benslimane	209	1,4	204	1,2	254	1,4	261	1,3	350	1,4	282	1,3	318	1,3
Settat	291	1,9	323	1,9	278	1,5	298	1,5	367	1,5	337	1,5	281	1,2
Sidi Bennour	133	0,9	102	0,6	133	0,7	276	1,4	171	0,7	138	0,6	128	0,5
<b>Total</b>	<b>15 057</b>	<b>100</b>	<b>16 920</b>	<b>100</b>	<b>18 285</b>	<b>100</b>	<b>19 519</b>	<b>100</b>	<b>24 403</b>	<b>100</b>	<b>22 442</b>	<b>100</b>	<b>23 934</b>	<b>100</b>

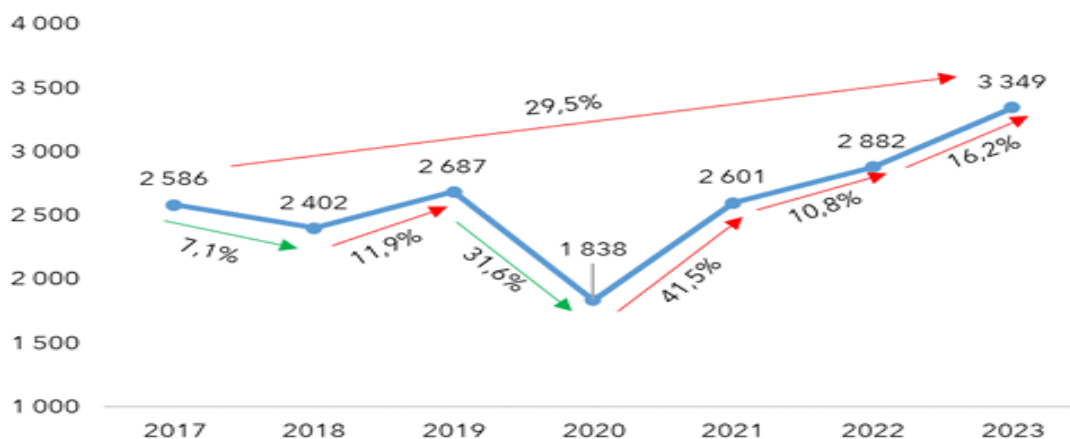
Source : Base des données fournies par la DGI selon le rapport de OMTPE 2024

La ville de Casablanca domine largement la création d'entreprises tout au long de la période, représentant entre 83 % et 85 % du total annuel, ce qui reflète son rôle de pôle économique national. Les autres provinces (Mohammadia, El Jadida, Berrechid, etc.) occupent une part marginale mais stable, avec de légères hausses notables à Berrechid et El Jadida en 2022 et 2023. Cependant, une augmentation significative est observée à partir de 2021, particulièrement à Casablanca, ce qui coïncide avec la reprise économique post-pandémie. La distribution territoriale reste toutefois fortement polarisée, soulignant la nécessité de politiques de déconcentration économique.

En outre, la question qui se pose maintenant dans ce sens, c'est quelle a été la situation des entreprises qui ont fait l'objet d'une dissolution en période de Covid-19 ? sachant bien que

l'évolution des dissolutions d'entreprises constitue un indicateur essentiel pour évaluer la résilience du tissu entrepreneurial face aux aléas économiques et conjoncturels, le graphique n°2 nous présente l'évolution des dissolutions des entreprises entre 2017-2023.

**Graphique n°2 : Evolution des dissolutions des entreprises PM**



Source : Base des données fournies par la DGI selon le rapport OMT PME 2024

D'après le graphique, on remarque une évolution du nombre de dissolutions marquée par une volatilité remarquable tout au long de la période d'analyse, tandis que la tendance dans son ensemble est à la hausse. Elle a augmenté de 29,5 % entre 2017 et 2023. Le nombre de dissolutions de 2 586 en 2017 a augmenté à 3 349 en 2023, tandis qu'un chiffre croissant d'une année sur l'autre a été observé, malgré le recul net en 2018. L'analyse met en lumière une résilience apparente suivie d'un ajustement brutal. Le pic de 2023 peut indiquer une stabilisation des procédures ou simplement un affaiblissement accru de l'entrepreneuriat en raison de la crise et des conséquences inflationnistes et d'offre de l'année suivante.

**Carte n°2 : évolution et répartition provinciale des dissolutions des entreprises PM en 2023 en %**

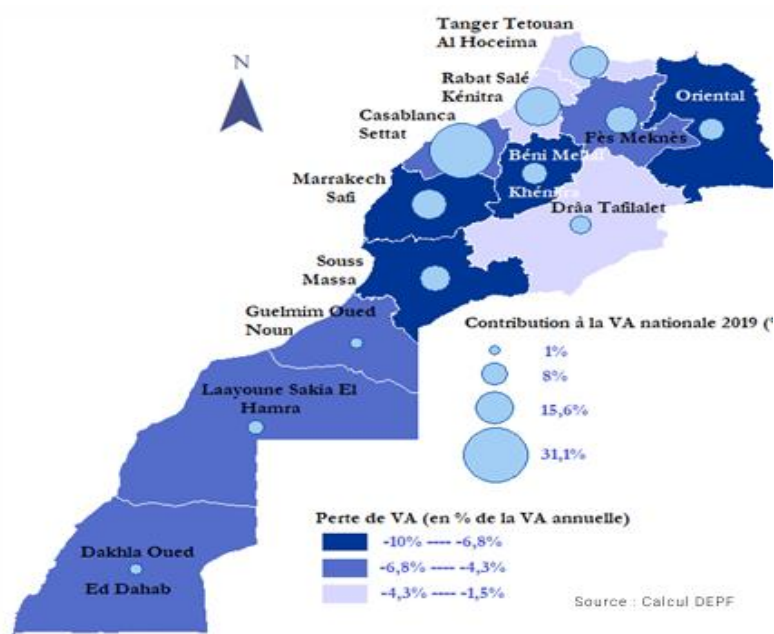


Source : Base consolidée des données fournies par la DGI, l'OMPIC, la CNSS, le Ministère de l'Industrie et du Commerce et Bank Al-Maghrib.

Une augmentation du nombre de dissolutions dans l'ensemble des provinces de la région. Toutes les provinces sont touchées par l'augmentation du nombre de dissolutions observée entre 2017 et 2023, mais cette hausse est inégale. La préfecture de Casablanca concentre 83% des dissolutions PM en 2023 et enregistre une augmentation de près de 23% par rapport à 2017. Les entreprises de moins de 5 ans d'âge ont été les plus vulnérables à ces chocs, le taux de dissolution les concernant est passé de 1,4% en moyenne avant la crise du Covid-19 à 23,4% dans la période post-covid. La gestion post-crise et la répartition inégale des capacités d'adaptation entre territoires posent des enjeux majeurs en matière d'aménagement économique, d'équité régionale et de gouvernance de la résilience entrepreneuriale.

Une autre étude qui s'avère importante dans l'analyse de la résilience du tissu entrepreneuriale et celle de l'analyse de la perte de la valeur ajoutée par région, la carte ci-dessous nous présente cette perte en pourcentage en 2019.

**Carte n°3 : Perte de valeur ajoutée des régions en %**



Source : rapport DEPF n°20, ministère de l'économie et des finances, Juin 2021

La carte indique que la région de Casablanca-Settat a subi une perte de valeur ajoutée comprise entre -4,3 % et -1,5 % de sa VA annuelle, soit une perte modérée, comparée à d'autres régions plus durement touchées (ex. Oriental, Marrakech, Dakhla) ce qui explique une résilience sectorielle relative. Il convient de noter que les pertes sont enregistrées principalement dans les secteurs des industries mécanique, métallurgique et électrique, soit 1,9 point de pourcentage, 5 443 millions de dirhams, du transport 1,4 point, 4 060 millions de dirhams, du commerce 1 point, 2 907 millions de dirhams et des hôtels et restaurants 0,9 point, 2 607 millions de dirhams.

Le tableau suivant permet une lecture croisée de l'évolution de la VA en millions de dirhams et de la part relative (%) des différentes catégories d'entreprises actives dans la région de Casablanca-Settat : Micro, très petites entreprises, petites entreprises, moyennes entreprises et grandes entreprises (TPE, PE, ME et GE).

**Tableau n°3 : Répartition de la VA cumulé par catégorie d'entreprises entre 2017-2023**

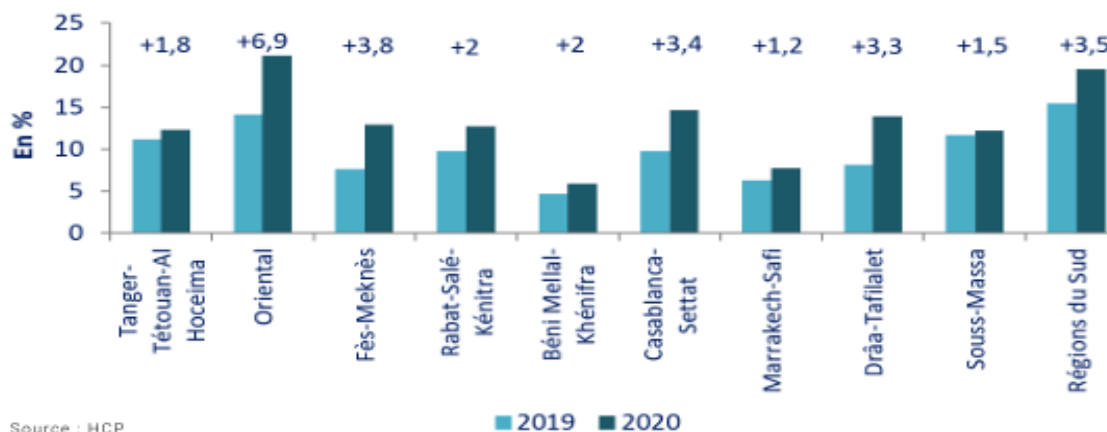
	2020		2021		2022		2023	
Catégorie d'entreprises	VA cumulée en MDH	Part en %	VA cumulée en MDH	Part en %	VA cumulée en MDH	Part en %	VA cumulée en MDH	Part en %
Micro [0,3]	3 280	1,6	2 332	0,9	4 507	1,7	7 066	2,6
TPE [3,10]	10 443	5,1	12 165	4,9	12 329	4,7	12 534	4,7
PE [10,50]	26 460	12,8	30 586	12,4	31 543	12,0	32 563	12,1
ME [50,175]	28 136	13,6	31 618	12,9	33 722	12,8	35 878	13,3
GE > 175	138 368	66,9	169 163	68,8	180 949	68,8	181 072	67,3
<b>Total</b>	<b>206 687</b>	<b>100,0</b>	<b>245 864</b>	<b>100,0</b>	<b>263 050</b>	<b>100,0</b>	<b>269 113</b>	<b>100,0</b>
Micro [0,3]	3 280	1,6	2 332	0,9	4 507	1,7	7 066	2,6
TPE [3,10]	10 443	5,1	12 165	4,9	12 329	4,7	12 534	4,7
PE [10,50]	26 460	12,8	30 586	12,4	31 543	12,0	32 563	12,1
ME [50,175]	28 136	13,6	31 618	12,9	33 722	12,8	35 878	13,3
GE > 175	138 368	66,9	169 163	68,8	180 949	68,8	181 072	67,3
<b>Total</b>	<b>206 687</b>	<b>100,0</b>	<b>245 864</b>	<b>100,0</b>	<b>263 050</b>	<b>100,0</b>	<b>269 113</b>	<b>100,0</b>

Source : Base des données fournies par la DGI selon le rapport OMTPE 2024.

En fait, les grandes entreprises (GE) génèrent systématiquement la majorité de la VA, leur poids relatif diminue légèrement : de 67,1 % en 2017 à 67,3 % en 2023, avec un pic à 69,1 % en 2021. Malgré la crise de 2020, les GE ont continué à dominer la production de valeur, ce qui souligne leur résilience structurelle. Concernant les moyennes et petites entreprises, leur part de la valeur ajoutée reste stable respectivement autour de 13% et 12%, elles montrent une capacité certaine de croissance post-crise, particulièrement en 2022 et 2023. A propos des micros et très petites entreprises, leurs parts de valeurs ajoutées reste faible pace qu'elles sont vulnérables aux chocs économiques, notamment en 2020 où leur part chute à 5,1 %. En effet, cette catégorie d'entreprises manque de capitalisation, d'accès au crédit, et de formalisme dans la gestion.

Au Maroc aucune région n'a été épargnée par la crise Covid-19 au Maroc, mais la gravité de ses effets diffère d'une région à l'autre. Les restrictions de déplacement, l'arrêt temporaire du travail et les mesures de confinement entreprises au niveau territorial ont eu des conséquences profondes sur le marché du travail.

**Graphique n°3 : Evolution du taux de chômage entre 2019 et 2020 par région en %**



Le graphique ci-dessus présente l'évolution du taux de chômage entre 2019 et 2020 en % par région, l'analyse du taux de chômage fait ressortir un creusement des écarts interrégionaux. Le taux le plus élevé en 2020 est enregistré au niveau des régions de l'Oriental (20,7%), des régions du Sud (19,8%) et de Casablanca-Settat (13,4%). Cependant, l'augmentation du taux de chômage de +3,4 points à Casablanca-Settat en 2020 reflète une vulnérabilité systémique malgré la puissance économique de la région. Cette hausse exige une révision structurelle des politiques d'emploi, appuyée par une régionalisation effective et une solidarité intersectorielle. Par conséquent, Le taux d'emploi a été affecté négativement par la crise sanitaire dans l'ensemble des régions mais à divers niveaux laissant entrevoir une relation inverse avec le degré de propagation du virus au niveau local.

### 3.3. Synthèse et discussion des résultats

La théorie des capacités dynamiques repose sur l'aptitude d'une organisation à détecter les opportunités/menaces, à saisir les ressources et à reconfigurer ses compétences pour s'adapter à un environnement changeant, pour le cas du tissu entrepreneurial de la région Casablanca-Settat :

- Grandes Entreprises (GE) : Leur dominance dans la création de valeur ajoutée témoigne d'une forte capacité de reconfiguration. Elles possèdent les ressources (financières, technologiques) nécessaires pour pivoter et maintenir leur structure malgré les chocs.
- PME : Leur stabilité et leur croissance post-crise suggèrent une agilité spécifique. Elles utilisent leurs capacités dynamiques pour "rebondir" plutôt que pour simplement "résister".
- Micro et TPE : les résultats montrent ici une limite des capacités dynamiques. Le manque de ressources latentes empêche ces entreprises de reconfigurer leur modèle d'affaires face à un choc brutal (2020), menant à une chute de leur poids économique.

En outre, la théorie du sensemaking (construction de sens) explique comment les acteurs interprètent une situation ambiguë pour agir. En période de crise, la capacité à "donner du sens" détermine la survie. En ce qui concerne les grandes entreprises dans notre cas : la concentration de la valeur ajoutée chez les GE suggère un **sensemaking collectif** plus institutionnalisé. Elles disposent de systèmes de veille et d'experts capables de transformer l'incertitude en risques calculables, permettant une continuité de l'activité. Les PME de leur côté indiquent un processus de **rétrospective sensemaking** efficace : elles ont su apprendre de la crise pour redéfinir leur trajectoire de croissance. Finalement, les dirigeants de TPE, souvent isolés, n'ont pu construire une interprétation de la crise permettant d'ajuster leur action à temps, la vulnérabilité a paralysé l'action.

Le tableau suivant résume la manière de gestion de crise par les différentes entreprises de région :

Segment	Observation empirique	Analyse théorique selon la théorie de gestion des crises
Grandes entreprises	Dominance de la Valeur Ajoutée	<b>Résilience proactive</b> : Capacité d'absorption des chocs grâce à des plans de continuité d'activité (PCA) robustes.
PME	Part stable et croissance post-crise	<b>Résilience adaptative</b> : Elles gèrent la crise non pas comme une rupture, mais comme une étape de transformation de leur cycle de vie.
Micro/TPE	Chute drastique (5,1 % en 2020)	<b>Échec de la gestion de crise</b> : Absence de mécanismes de protection et forte exposition au risque de liquidité (stade de survie).

A la lumière de ce qui précède, nous soulignons que la pandémie Covid-19 a provoqué l'arrêt ou la réduction d'activité dans plusieurs secteurs clés dans la région de Casablanca-Settat à savoir : le commerce, l'industrie manufacturière, les services, transport et logistique. En 2022 par exemple, le taux de création d'entreprises a baissé de 8% traduisant un ralentissement conjoncturel lié à des incertitudes économiques post-COVID et à un possible retrait des aides publiques. L'année 2023 marque une reprise modérée avec 23 934 créations, soit une augmentation de 6,6 %, témoignant d'un regain de confiance chez les entrepreneurs. En contrepartie, le nombre de dissolutions d'entreprises a connu une volatilité marquée entre 2017 et 2023, avec une tendance générale à la hausse. Il a augmenté de 29,5 %, passant de 2 586 dissolutions en 2017 à 3 349 en 2023. Malgré un recul en 2018, la progression reste constante, culminant en 2023. Ce pic reflète une fragilisation accrue de l'entrepreneuriat dans la région étudiée liée aux effets persistants des crises économiques et inflationnistes.

En ce qui concerne l'évolution de la valeur ajoutée, la région de Casablanca-Settat a subi une perte modérée de valeur ajoutée entre -4,3 % et -1,5 %, traduisant une résilience sectorielle relative par rapport à d'autres régions plus touchées. Les secteurs les plus affectés sont : les industries mécanique, métallurgique et électrique (-1,9 point), le transport (-1,4 point) le commerce (-1 point), et les hôtels et restaurants (-0,9 point). En effet, les grandes entreprises (GE) génèrent la majorité de la valeur ajoutée (VA), avec une part autour de 67 % entre 2017 et 2023, malgré la crise de Covid-19 les GE ont continué à dominer la production de valeur, ce qui souligne leur résilience structurelle. Les PME conservent une part stable (environ 13 % pour les moyennes et 12 % pour les petites entreprises) et affichent une reprise post-crise notable en 2022-2023. En revanche, les micros et très petites entreprises restent faiblement contributives, leur part chutant à 5,1 % en 2020, en raison de leur vulnérabilité financière, du manque d'accès au crédit et d'une gestion peu formalisée.

### Conclusion

L'objectif de cet article était d'analyser la résilience du tissu entrepreneurial dans la région de Casablanca-Settat en période post-Covid19, en se basant sur plusieurs études précédentes et sur divers rapports officiels des établissements publics traitant les répercussions de la pandémie Covid-19 sur l'activités des entreprises, nous avons essayé de constituer une analyse de la résilience de ces organisations sur la base de quatre indicateurs tels que : le taux de création d'entreprises, le taux de dissolution d'entreprises, le taux de création de valeur ajoutée et enfin le taux de chômage.

La pandémie de Covid-19 a inauguré un scénario de bouleversements sans précédent pour l'économie marocaine, mais cette crise a également ouvert la voie à de nouvelles opportunités pour le tissu entrepreneurial. L'adoption rapide de solutions numériques a non seulement permis de maintenir la continuité des activités, mais a également ouvert des perspectives sur l'essor du e-commerce et de la digitalisation des services. Ces transformations ont favorisé une réinvention du modèle commercial traditionnel, permettant ainsi à des startups innovantes et agiles de trouver leur place sur le marché.

En ce qui concerne les perspectives de développement pour la région étudiée, elles doivent s'articuler autour d'une stratégie de résilience écosystémique, il ne s'agit plus seulement de soutenir chaque entreprise isolément, mais de créer des interdépendances. A travers la création d'un écosystème d'innovation locale où les grandes entreprises jouent le rôle d'ancrage, permettant aux PME de bénéficier d'infrastructures communes (R&D, logistique), réduisant

également leur exposition aux chocs. Ainsi, les centres d'investissement régionaux peuvent développer des outils de veille mutualisés pour les micros-entrepreneurs. Si la TPE n'a pas les ressources internes de sensemaking, le territoire doit lui fournir des données d'anticipation. Accélération de la maturité digitale peut être une piste d'analyse intéressante ; la vulnérabilité de 2020 était souvent liée à l'absence de canaux de vente alternatifs. Le développement passe par une hybridation forcée pour garantir la survie de la TPE de sa seule présence physique. Dans ce sens, il est recommandé également de créer des mécanismes de garantie ou des lignes de crédit de "soudure" activables dès qu'une baisse de valeur ajoutée est détectée sur un segment (ex: le seuil d'alerte de 5 %). Finalement, le véritable défi pour la région est de transformer la "résilience de survie" des PME en une "résilience de croissance" durable, tout en évitant que la concentration de la valeur chez les grandes entreprises ne devienne une dépendance risquée (si une GE vacille, tout le territoire chute).

### Bibliographie

- Alla et al. (2022). Repenser l'entrepreneuriat au sein du secteur informel au Maroc à l'ère du post Covid-19 : Pour approche prospective de la formalisation intégrative. *Revue AME Vol 4, No 1 (Janvier, 2022)*, 180-202.
- Amghar, N., Mghari, A., & Lahcen., A. (2023). La transformation digitale et la résilience des TPME en période de crises: Études de cas. *Revue AME Vol 5, No 3*, 381-401.
- Baron, R. A., & Tang, J. .. (2011). The role of entrepreneurs in firm-level innovation: Joint effects of positive affect, creativity, and environmental dynamism., . *Journal of business venturing*, 26(1), 49-60.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Bégin, L., & Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations. *Revue française de gestion*, 200(1),, 127-142.
- Bhamra, R., & al. (2011). Resilience: the concept , a litterature review and future directions. *International journalof production reserche*.
- Bhamra, R., & al. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International journal of production research*, 49(18), , 5375-5393.
- Boin, A. H. (2017)). *The politics of crisis management*. . Cambridge University Press.
- Bounfour, A. (2016). Digital futures, digital transformation. . Dans *Progress in IS*, 10, (pp. 978-973.).

- 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.
- Bundy, J., & al. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. . *Journal of management*, 43(6), 1661-1692.
- Castele, P., & al. (1996). Développement de l'enfant : vulnérabilité et résilience. *Sciences sociales et médecine* , 43 (5), , pp 621-635.
- Chell, E. (2013). Review of skill and the entrepreneurial process. . *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 19(1), 6-31.
- Christianson, M., & al. (2011). Becoming a high reliability organization. *Critical care*, 15 , 1-5.
- Clarke, D. M. (2008). *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty* . San francisco: 2nd edn.
- Denti, L., & Hemlin, S. (2012). Leadership and innovation in organizations: A systematic review of factors that mediate or moderate the relationship. *International Journal of Innovation Management*, 16(03),.
- DGI. (2020). *Direction générale des impôts au Maroc, Rapport d'activité*.
- Diodato, D. W. (2015). The resilience of regional labour markets to economic shocks: Exploring the role of interactions among firms and workers. . *Journal of economic geography*, 15(4), 723-742.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. . *Business research*, 13(1), 215-246.
- El Hammoumi, A., & EL Jaddaoui, A. (2023). L'apprentissage organisationnel et la capacité d'absorption dans les alliances stratégiques asymétriques: cas des PME marocaines. *Revue AME Vol 5, No 4*, 317-338.
- Frimouss, S., & Perretti, J. (2020). Les changements organisationnels induits par la crise de Covid-19. *Questions de managements* 29(3), 105-149.
- Frimouss, S., & Perretti, J. (2021). Comment renforcer durablement la résilience organisationnelle. *Questions de management n°35*, 127-174.
- Goldman, S. L., & al. (1995). Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer, . *Van Nostrand Reinhold, NY*.
- Hagelaar, M., & al. (2021). Conceptualization of SMEs' business resilience: A systematic literature review. *Cogent Business and management*, pp 1-33.

- HCP. (2022). *Effets du Covid-19 sur l'activité des entreprises, 4eme enquête.*
- HCP. (2022). *Le Maroc à l'épreuve de la Covid-19.* Haut commissariat au plan (HCP).
- HCP, Unies, S. d., & mondiale, B. (2020). *Impact social et économique de la crise Covid-19 au Maroc.*
- Herbane, B. (2013). Exploring crisis management in UK small-and medium-sized enterprises. ). *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(2), 82-95.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Institute of Resource Ecology. University of British Columbia. Vancouver. Canada.*
- Hollnagel, E., & al. (2006). *Resilience engineering: Concepts and precepts.* Ashgate Publishing, Ltd.. England: Ashgate Publishing Limited.
- Irvine, N. A. (2021). Collaborative critical care prediction and resource planning during the COVID-19 pandemic using computer simulation modelling: future urgent planning lessons., . *Future healthcare journal*, 8(2), e317-e321.
- Kidd. (1997). Stratégie d'entreprise agile : un concept de fabrication de nouvelle génération. . *Dans le colloque de l'IEE sur la fabrication agile (Digest n° 1997/386) (pp. 2-1). IET.*
- Kraus, & al. (2020). A triple-star system with a misaligned and warped circumstellar disk shaped by disk tearing. . *Science*, 369(6508), 1233-1238.
- Larioui, L. (2021). Covid 19, Résilience et Stratégies des entreprises familiales au Maroc : Etude exploratoire. *Journal of social sciences and organization management* 2(2), ., 45-60.
- Lengnick-Hall, C. A.-H. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human resource management review*, 21(3), , 243-255.
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. ),. *International journal of management reviews*, 19(1), 4-30.
- Manca, A. R. (2017). Building a scientific narrative towards a more resilient EU society. . *JRC Science for Policy Report*, 137.
- Martin, R. (2012). Regional economic resilience, hysteresis and recessionary shocks. . *Journal of economic geography*, 12(1), 1-32.
- Martin, R. S. (2015). On the notion of regional economic resilience: conceptualization and explanation. *Journal of economic geography*, 15(1), 1-42.
- Mrabet, N., & Masrour, H. (2024 ). Résilience organisationnelle et contraintes financières : perspectives théoriques et implications pour les entreprises marocaines. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit «Volume 8 : Numéro 4»* , pp : 1-20.

Mrabet, N., & Masrour, H. (2024). L'après-crise de COVID-19: un modèle d'organisation résilient. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 7(4).

OMPIC. (2021). *Rapport d'activité, office marocain de propriété industrielle et commerciale*.

OMTPME. (2024). *Rapport d'activité, Observatoire marocain de la TPME*.

Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. . *Academy of management review*, 23(1), , 59-76.

Ratten, V. (2020). Coronavirus (Covid-19) and the entrepreneurship education community. *Journal of Enterprising Communities: people and places in the global economy*, 14(5), , 753-764.

Seetharaman, P. (2020). Business models shifts: Impact of Covid-19. . *International Journal of Information Management*, 54,102173.

Sharifi, H., & et Zhang, Z. (1999). Une méthodologie pour atteindre l'agilité dans les organisations manufacturières : une introduction. . *Revue internationale d'économie de la production* , 62 (1-2), 7-22.

Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (2016). A new entrepreneurial paradigm. . *Socio-economics* . Routledge., (pp. 185-208).

Stopford, J. M., & Baden-Fuller, C. W. (1994). Creating corporate entrepreneurship. . *Strategic management journal*, 15(7), 521-536.

Talandier, M., & Calixte, Y. (2021). Résilience économique et disparité territoriale. *Revue d'économie régionale et urbaine*, pp.361-396.

Välikangas, L., & Hamel, G. (2003). En busca de la resiliencia. . *Harvard Business Review* ,81(9), pp , 40-52.

Williams, T. A. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. ), . *Academy of management annals*, 11(2), 733-769.

Zahra, S. A. (2022). International entrepreneurship by family firms post Covid. ), . *Journal of Family Business Strategy*, 13(2), 100482.