

L'entrepreneuriat : Un choix stratégique pour plus de résilience économique et de gestion de crise au Maroc.

Entrepreneurship: A strategic choice for greater economic resilience and crisis management in Morocco.

BENTAHAR Abdelrhani

Enseignant chercheur

Université Mohammed Premier

FSJES Oujda - Maroc

Laboratoire d'Economie Sociale et Solidaire et Développement Local

Coordonnateur de l'équipe de recherche d'Economie Sociale, Entrepreneuriat Social et Management Alternatif

abdelrhani.bentahar@ump.ac.ma

bentaharrhani@yahoo.fr

BOUAZZAOUI Rian

Doctorant

Université Mohammed Premier

FSJES Oujda- Maroc

Laboratoire d'Economie Sociale et Solidaire et Développement Local

r.bouazzaoui@ump.ac.ma

rianbouazzaoui02@gmail.com

Date de soumission : 24/12/2021

Date d'acceptation : 03/02/2022

Pour citer cet article :

BENTAHAR.A & BOUAZZAOUI.R (2022) « L'entrepreneuriat : Un choix stratégique pour plus de résilience économique et de gestion de crise au Maroc », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 3: Numéro 2» pp : 122 – 140.

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'économie marocaine a connu une régression très remarquable depuis l'apparition du coronavirus. Cette récession de grande ampleur s'explique essentiellement par les fermetures provisoires ou définitives d'un nombre important des entreprises, principalement les TPE et PME, opérant dans divers secteurs du tissu économique marocain. Ces perturbations des chaînes de valeurs ont provoqué une dégradation de la situation sociale, qui a résulté principalement, la perte d'emploi et donc de revenus, et par conséquent une réduction accrue du pouvoir d'achat des ménages.

L'essor de notre sujet s'articule autour de l'étude de la position axiale de l'entrepreneuriat au cœur des stratégies de la relance économique et aussi bien comme étant levier de la croissance et du développement durable au Maroc. Notre thématique s'inféodera à mettre l'innovation ainsi que l'intelligence artificielle au centre de la dynamique entrepreneuriale des jeunes porteurs de projets marocains.

Mots clés : « Entrepreneuriat ; Crise ; Attractivité territoriale ; Intelligence artificielle ; Innovation ».

Abstract

The Moroccan economy has experienced a very remarkable regression since the appearance of the coronavirus. This large-scale recession is essentially explained by the temporary or permanent closure of a large number of companies, mainly VSEs and SMEs, operating in various sectors of the Moroccan economic fabric. These disruptions in the value chains have caused a deterioration in the social situation, which has resulted mainly in the loss of jobs and therefore income, and consequently a further reduction in the purchasing power of households. The development of our subject is articulated around the study of the axial position of the entrepreneurship in the heart of the strategies of the economic revival and as well as being lever of the growth and sustainable development in Morocco. Our theme will focus on putting innovation and artificial intelligence at the center of the entrepreneurial dynamics of young Moroccan project holders.

Keywords : « Entrepreneurship ; Crisis ; Territorial attractiveness ; Innovation ; Artificial intelligence ».

Introduction

Depuis l'apparition du coronavirus en novembre 2019 en chine, la planète a connu des bouleversements sans précédent. La propagation rapide du virus à l'échelle planétaire a entraîné des répercussions néfastes à la fois sur les plans sanitaire, économique et social. Le Maroc, et à l'instar du reste des pays du monde, n'a pas été épargné par cette crise sanitaire qui a effondrée remarquablement les systèmes économiques mondiaux.

L'ampleur de la crise sanitaire a provoqué des chocs directs et indirects sur les activités économiques mondiales ainsi que sur l'emploi. En effet, la crise du coronavirus a donc dépassé ses champs sanitaires en infectant les champs économiques et sociaux. L'impact négatif de la crise au Maroc s'explique principalement par la récession de la croissance économique, qui est due essentiellement aux fermetures temporaires et définitives d'un nombre colossal des entreprises. Cette situation d'arrêt d'activité a contribué à la dégradation continue de l'employabilité d'une part. Et d'autre part, au licenciement des salariés des TPE et PME qui ont cessé leurs business de manières définitives. Cela a prédisposé par conséquent la baisse du pouvoir d'achat des ménages et également la fécondation de la demande.

Face à cette situation de crise exceptionnelle et différente aux crises précédentes, et qui est marqué par une régression économique sans précédent au Maroc. Notre contribution intervient dans un contexte national exceptionnel. Elle s'inscrit également dans le cadre d'appréhender la situation actuelle, d'étudier les différentes actions entreprises par l'Etat marocain, surtout en matière de promotion de l'entrepreneuriat, et leurs capacités d'alléger et de réduire l'ampleur de la récession qu'a connue l'économie nationale.

L'objectif de notre travail est double. En premier lieu, il s'inscrit dans le cadre d'une compréhension profonde des impacts économiques et socio-économiques de la crise au Maroc. Ainsi que de mettre à l'avant l'entrepreneuriat comme l'un des leviers contribuant favorablement à la gestion de crises. Il s'articule, en second lieu, autour d'une étude fine et rigoureuse de la relation entre l'entrepreneuriat et la gestion des crises.

A cet effet, et suite au contexte pandémique exceptionnel, notre travail de recherche est d'une importance capitale, il s'inscrit dans le cadre de faire face à la crise à travers le positionnement de l'entrepreneuriat comme l'un des leviers de gestion des crises. D'où l'intérêt d'examiner minutieusement la relation entre l'entrepreneuriat et les TPE et PME. Enfin, il se réfère à la proposition de certains déterminants de la réussite entrepreneuriale face aux crises.

A ce stade, la problématique qui nous interpelle se formule de la manière suivante : « **Dans quelle mesure l'entrepreneuriat peut-elle contribuer à l'absorption des effets de la crise sanitaire ?** ».

La réponse à cette question nous renvoie à formuler deux hypothèses liées au sujet d'adoption de l'entrepreneuriat comme refuge de gestion de la crise sanitaire.

- **Hypothèse 1** : Les programmes de promotion de l'entrepreneuriat mis en place par le Maroc permettraient d'atténuer les effets de la crise.

- **Hypothèse 2** : L'entrepreneuriat favoriserait l'absorption des chocs provoqués par la crise.

Dans la perspective de répondre à notre problématique, Nous envisageons structurer notre contribution autour de deux sections tel que présenté dans le plans ci-dessous.

Section 1 : Revue de littérature : Entrepreneuriat et les crises.

1.1. L'entrepreneuriat, TPE & PME et crise : étude conceptuelle.

1.2. TPE et PME marocaines et contre-coup de la crise.

Section 2 : L'entrepreneuriat en temps de crises.

2.1. Entrepreneuriat : un choix stratégique de gestion des crises au Maroc.

2.2. Management, innovation entrepreneuriale et intelligence artificielle : quelle relation pour faire face aux situations de crises ?

Ainsi dans la première section, nous nous basons sur une étude documentaire afin de mettre en exergue un cadrage théorique conceptuel basé sur la revue de littérature liée à l'entrepreneuriat, aux TPE et PME au Maroc ainsi qu'à la gestion de crise dans une première sous-section. Alors que dans une seconde sous-section, nous exposerons les obstacles rencontrés par cette catégorie d'entreprises marocaines lors de la période de la crise sanitaire. Et nous projeterons également tout au long de la deuxième section de notre travail de recherche la nécessité de mettre l'entrepreneuriat au service de la gestion de crises. Nous essayerons de démontrer également l'importance et le rôle de l'innovation, de l'intelligence artificielle (IA) et du management au renforcement de la résilience économique.

En effet, dans un contexte effervescent, l'économie nationale s'est gravement touchée par la crise sanitaire. Face à cet état des lieux préoccupant, la relance économique s'impose comme l'une des priorités du Maroc. Ceci se manifeste par les hautes orientations royales « *Cette crise a révélé un ensemble de dysfonctionnements, de déficits et elle a eu un impact négatif sur*

l'économie nationale et l'emploi... A cet égard, nous plaçons le plan de relance économique en tête des priorités de l'étape actuelle. ».

En sus, et dans le même cadre, le succès de la relance économique recherché dépend de l'engagement et des efforts des différents acteurs concernés par la gestion de la crise, à savoir, le gouvernement, les entrepreneurs, les managers des entreprises, les établissements financiers, etc.

1. Revue de littérature : Entrepreneuriat et les crises

Dans cette posture de recherche, nous nous sommes basé sur le positivisme. Le choix d'utilisation de la méthode quantitative tiré du paradigme épistémologique positiviste est motivé, d'une part, par la recherche de compréhension en profondeur du phénomène complexe, multidimensionnel et pluridisciplinaire de l'entrepreneuriat. En particulier ce concept souffre d'ambiguïté, notamment, par rapport aux études empiriques dans le cadre de l'économie marocaine. Et d'autre part, par le caractère descriptif et vérificationnisme de la recherche qu'implique la posture épistémologique adoptée dans ce travail. L'objectif étant l'identification et l'éclaircissement de la contribution de l'innovation et de l'intelligence artificielle à la gestion de crises et l'absorption de ses effets néfastes.

Comme notre travail de recherche porte sur l'importance du rôle de l'entrepreneuriat pour dépasser les effets de la crise et renforcer la résilience économique, il nous semble très important de définir les concepts clés liés à notre travail de recherche.

1.1. L'entrepreneuriat, TPE & PME et crise : étude conceptuelle

Avant de définir l'entrepreneuriat, et à titre de mémoire, plusieurs approches dans la littérature ont tenté de clarifier ce terme. Il est vrai que ce concept est riche de sens et que sa signification diffère d'une approche à une autre. Et pour ne pas enfermer le sens du concept dans une seule définition, il nous semble illusoire de ne pas définir l'entrepreneuriat selon les diverses approches, notamment, l'approche par les traits, l'approche par les faits ainsi que par l'approche processuelle.

De manière générale, et à nos jours, l'entrepreneuriat se considère comme un champ de recherche complexe et multidisciplinaire.

Dans un premier lieu, et en se basant sur l'approche centrée sur l'individu, qui est également appelée approche par les traits et/ou approche descriptive, l'entrepreneuriat peut être appréhendé comme étant la définition du profil typique de l'individu. L'entrepreneuriat selon Basso (2006) consiste sur l'étude des caractéristiques des individus, à savoir, les traits de

personnalité, les attributs personnels, ainsi que les systèmes de valeurs permettant la distinction des entrepreneurs des non-entrepreneurs cité par (Diamane, M. et Koubaa, S. 2012).

Arrivant à la vision de l'approche comportementale (appelée aussi approche par les faits), cette dernière s'occupe beaucoup plus aux comportements de l'entrepreneur. Cela s'explique par la définition avancée par Chandler et Janson (1992) qui s'oriente vers l'analyse des actions et du comportement de l'entrepreneur lors de l'exercice de son activité plutôt que de se limiter à ces traits de personnalité.

Enfin, la complexité de l'explication de l'entrepreneuriat a donné naissance à une approche qui s'intéresse plutôt au processus entrepreneurial qu'à la compréhension du rôle de l'entrepreneur ou à ses actes comportementaux. En effet, l'approche processuelle a attribué une vision plus large à l'entrepreneuriat. Partant de ce constat, Shane et Venkatraman (2000) appréhendent l'entrepreneuriat comme un processus qui se base sur l'existence ou l'apparition de l'opportunité, de l'identification de celle-ci ainsi que sur son exploitation.

De notre côté nous adoptons la définition de l'entrepreneuriat avancée par Schumpeter (1942) et qui appréhende « l'innovation comme synonyme de l'entrepreneuriat ». En se basant également sur sa contribution qui met à l'avance que « le changement économique se réalise par l'instauration d'un processus de destruction créatrice ».

A ce niveau, et après l'exposition brève de certaines définitions de l'entrepreneuriat, il nous semble primordial de mettre en exergue les TPE et PME ainsi que la notion de crise.

Concernant le concept des TPE et des PME, il est communément connu que cette catégorie d'entreprise constitue l'immense majorité du tissu économique marocain. Ce qui se confirme par les statistiques du haut-commissariat au plan « 95% des entreprises marocaines opérant dans l'économie marocaine sont des TPE et des PME ». La connaissance des TPE et PME se déclenche donc de manière naturelle comme une démarche essentielle permettant de cerner la définition la plus appropriée au contexte national.

L'affirmation de l'inexistence d'une définition normalisée à l'échelle internationale des TPE et PME revient principalement aux divers critères de classement, des visions et des compréhensions qui varient d'un pays à un autre. Dans le même sens, Storey (1990) confirme que cette catégorie d'entreprise est définie différemment dans des économies développées et pour les mêmes secteurs d'activité.

Malgré l'absence des définitions universelles unifiées, il reste indispensable de citer celle que nous jugeons la plus appropriée et la plus proche au contexte marocain. Au Maroc, la TPE s'appréhende comme étant toute entreprise commerciale ou industrielle qui compte entre 1 et

10 salariés de façon permanente et dont le chiffre d'affaire hors taxe ne dépasse pas 3 millions de dirhams sur la valeur ajoutée.

A ce stade, et pour pouvoir mettre en liaison nos trois notions clés, et aussi pour comprendre comment peut-on tirer bénéfice de l'entrepreneuriat comme étant l'une des solutions les plus efficaces à la gestion des crises. Il nous semble tout à fait approprié de rappeler significativement le terme crise. De plus, il est fondamental d'étudier ses causes et ses origines ainsi que les issues de ses conséquences. D'où l'intérêt de pointer le doigt sur la crise, et plus particulièrement, la crise sanitaire. Pour ce faire, certaines questions s'imposent :

- Comment la crise est survenue ?
- Est-ce qu'elle avait des signes annonciateurs ?
- Pourquoi ces signes n'ont pas été constatés ?
- Et comment se sont gérés les incidents et les conséquences de la crise ?

Avant de se lancer au plus avant dans l'exposition des effets entraînés par la crise de la covid19 au Maroc qui semblent indispensables, il convient de clarifier de manière générale le terme « crise ». Comme le site Combalbert, L. (2018) dans son ouvrage « le management des situations de crise : anticiper les risques et gérer les crises », la crise est envisagée par les auteurs les plus récents comme un processus global au cours duquel les causes et les conséquences s'entremêlent pour générer une situation instable et difficile à piloter.

Pour tracer les contours du reste de notre travail de recherche, il s'avère inévitable d'étudier en profondeur le corpus des travaux sur la gestion des crises. Dans le même ordre d'idées, Charles H. (1963) perçoit la crise comme une situation inhabituelle surprenant les individus et les organisations et menaçant leurs objectifs prioritaires. Alors qu'elle est appréhendée comme une situation ambiguë où les causes et effets sont inconnus, selon Dutton, J.E. (1986). De sa part Ian Mitroff (1988) considère la crise comme un événement à faible probabilité et à fort impact. A la lumière de l'analyse de la littérature, la crise peut être défini de notre côté comme étant un événement brutal et inhabituel déclenchant de manière inattendue des perturbations des systèmes organisationnels, financiers, de gestion, etc., des différentes organisations publiques et/ou privées.

Selon nous, cette définition décrit parfaitement la crise sanitaire inattendue de la covid-19. Cette crise fortement médiatisée a influencé agressivement, à la fois les secteurs public et privé, et spécifiquement les TPE et PME marocaines.

1.2. TPE et PME marocaines et contrecoup de la crise

Le coronavirus, jusqu'à nos jours, ne cesse de se transformer en nouveaux variant et de se propager comme une trainée de poudre dans l'ensemble des pays du monde. Cette situation inquiétante à l'échelle planétaire affirme le caractère existentiel et continu de la crise pandémique qui a engendré, et qui continue à entraîner des effets dévastateurs à la fois sur les humains et les organisations.

Au début de cette deuxième sous-section, et avant de mettre en œuvre les contrecoups de la crise sanitaire sur les TPE et PME marocaines décelés par nos propres soins, il nous semble indispensable de mettre en exergue certaines études réalisées dans ce cadre.

Dans ce sens, Bouanani, J. et Ladraa, S. (2020) ont étudié les effets macro et micro-économiques provoqués par la crise pandémique. Selon ces deux chercheurs et sur la base d'une étude menée par la délégation de l'Union Européenne, il s'est avéré que la croissance économique marocaine a connu une régression remarquable de 39,47%. En plus, la balance commerciale du Maroc a marqué une aggravation considérable du déficit (soit une augmentation de 23,8 %). En outre, les exportations ont connu un repli important, ce qui explique la dégradation des exportations de 22,8%.

Quant à Bentahar, A. et Bouazzaoui, R. (2020) ont ressortie après analyse de l'étude réalisée par le Haut-Commissariat au Plan (HCP) en Mai 2020 un certain nombre de retombées de la crise économique, à savoir, l'arrêt temporaire et/ou définitif de 57% des activités des entreprises marocaines qui a engendré par conséquent des répercussions sur l'emploi qui a atteint un niveau de 27%.

De plus, et la dans la même veine, d'après Bennis, L. et Oudda, Y. (2021) dans leur contribution intitulée « *Impacts de la crise économique du Covid-19 sur les entreprises marocaines* » ont affirmés en exploitant les résultats de la note stratégique de l'HCP du mois de juillet 2020 qu'un effondrement sans précédent a touché l'ensemble des agrégats économiques. Ils ont relevé le repli des activités des entreprises appartenant aux divers secteurs d'activité, notamment, des entreprises de construction, du tourisme, d'industrie chimique, du transport, et finalement du secteur du textile respectivement de l'ordre de 62%, 60%, 52%, 57% et 44%.

Dans le même sillage, la crise sanitaire étonnante a freiné l'ensemble des activités économiques mondiales. Quant à l'économie marocaine, qui n'a pas été épargné du choc de ladite crise, a fléchi au recul surtout lors de l'application des mesures liées au confinement et plus précisément durant la fermeture des frontières.

La situation économique marocaine a connu un choc indéniable, cet état des choses s'élucide par la baisse de l'offre et de la demande sur le marché national (marché intérieur) d'une part. Et d'un autre côté, s'explique par la récession remarquable en termes de transactions en biens et services et flux financiers liant le Maroc et ses partenaires.

Dans cette lignée, et pour dresser un état des lieux, des effets destructeurs de la crise, nous nous appuyons sur la note de la troisième enquête du Haut-commissariat au plan (HCP) qui nous a permis d'énumérer un quadruplet d'impacts, à savoir : l'impact sur l'activité économique, l'impact sur les exportations et importations, l'impact sur l'emploi et enfin l'impact sur les investissements.

Il est important de noter que l'enquête en question a été menée auprès d'un nombre de 3.600 entreprises opérant dans divers secteurs, notamment, le secteur industriel, commercial.

Commençant par l'impact sur l'activité économique qui se manifeste essentiellement par le repli des activités des différentes TPE et PME marocaines. Ce positionnement se justifie principalement par les fermetures temporaires et définitives. De plus, cette situation défavorable s'éclaire mieux à travers les résultats avancés par l'enquête citée ci-dessus (taux des arrêts provisoires a atteint en avril 54,3% et 52% en juillet 2020).

Passant aux retentissements du covid-19 sur les exportations et importations. D'après l'enquête du HCP le pessimisme a dominé le secteur d'export et d'import. Ce qui s'avère à travers les déclarations de 81,3% des chefs des firmes exportatrices et 79,4% des chefs d'entités économiques importatrices qui tendent vers une descente sans précédent des volumes des exportations et des importations.

Figure n° 1 : Evolution annuelle du volume des exportations au deuxième semestre 2020, par catégorie

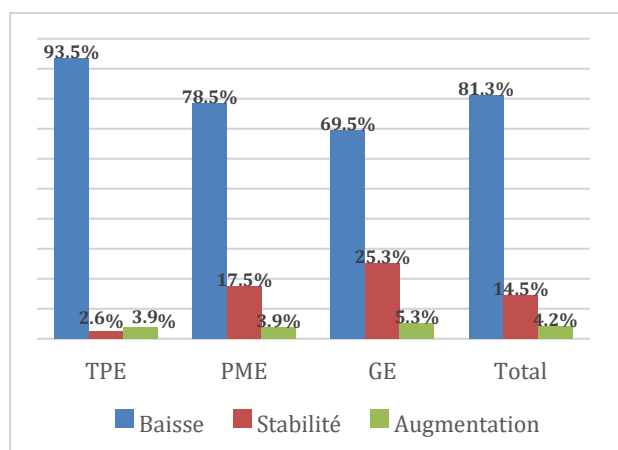
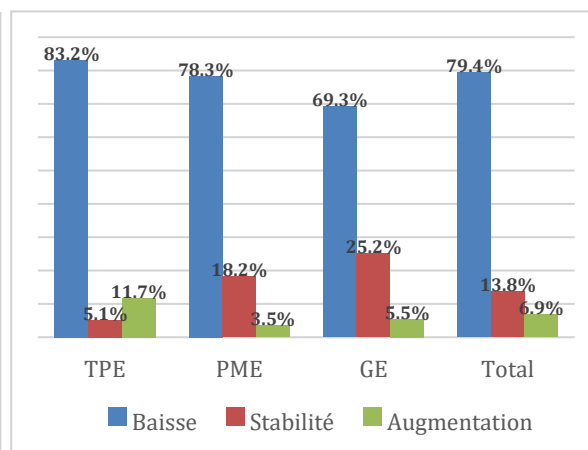


Figure n° 2 : Evolution annuelle du volume des importations au deuxième semestre 2020, par catégorie



Source : Enquête du HCP sur les effets du Covid-19 sur l'activité des entreprises (3ème enquête) –janvier 2021-

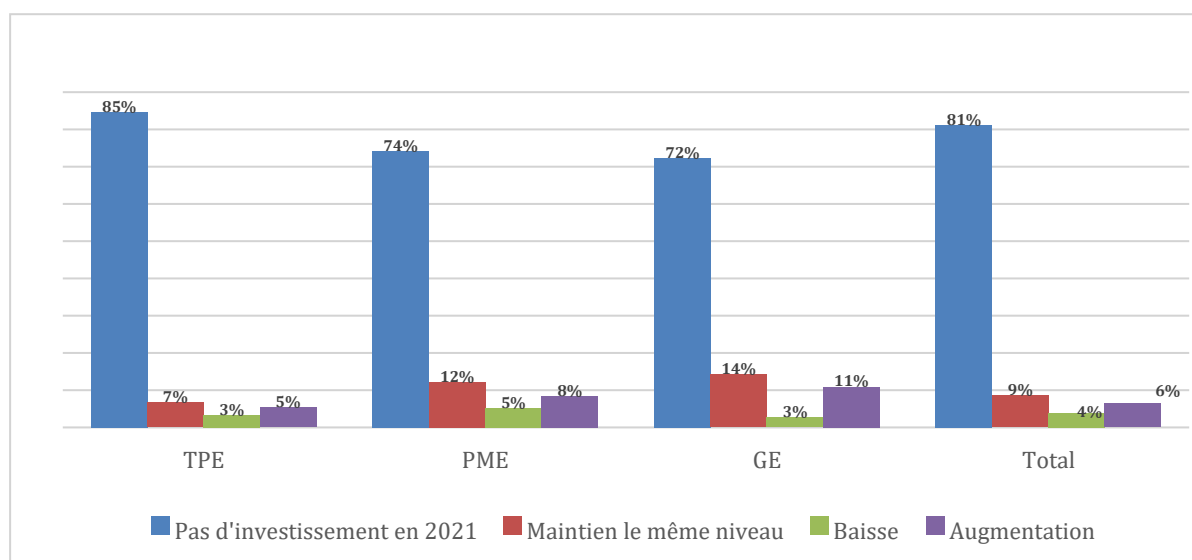
Les figures susmentionnées révèlent clairement qu'une affectation inéluctable s'est émergée durant la crise sur le volet du commerce étranger, et plus précisément, les exportations des différentes catégories d'entreprises marocaines. Cette rétrogradation s'affiche par l'affaiblissement des exportations des TPE, PME et des grandes entreprises (GE) qui ont réalisés des taux de décroissance de l'ordre 93,5%, 78,5% et de 81,3% respectivement.

Par ailleurs, les importations se sont ébranlées de manière intelligible à la baisse durant le second semestre de l'année 2020. La rétrogradation s'affiche autour d'un pourcentage baissier respectif pour les TPE de 83,2%, de 78,3% pour les PME et enfin de 69,3% pour les GE.

Arrivant aux incidences néfastes de la crise sur l'emploi. En se basant sur les résultats dégagés par l'enquête en question, il paraît certainement que la crise a aggravé le taux de chômage au Maroc. En effet, cela s'explique par la proportion de réduction des effectifs qui a eu 39,3% chez les TPE, 33,4% au niveau des PME ainsi que 41,9% dans les GE.

Finalement, nous mettons en exergue les effets indésirables de la crise sanitaire sur le volet des investissements. La covid-19 a fortement impacté la vision des chefs d'entreprises en matière d'investissement. Une grande majorité de ces derniers, ne prévoient aucun projet d'investissement en 2021 (figure n°3).

Figure n° 3 : Perspective d'investissement en 2021, par catégorie



Source : Enquête du HCP sur les effets du Covid-19 sur l'activité des entreprises (3ème enquête) – janvier 2021-

En conclusion de cette sous-section, et comme l'évoque les lignes qui précèdent, la sauvegarde du potentiel productif et commercial des TPE et des PME a été fortement affectée durant cette crise pandémique.

Avant de passer à la seconde section de notre contribution et qui fera l'objet de l'étude de l'entrepreneuriat en temps de crises. Il est capital de signaler que le Maroc dans un contexte si effervescent, a procédé à la conception et la mise en œuvre d'un nouveau modèle de développement (NMD) qui met à l'avance la promotion de l'entrepreneuriat.

De notre côté, et en cohérence avec les fondements théoriques, il nous semble très significatif de lier étroitement le management des crises au management d'innovation et à l'innovation ainsi qu'à l'intelligence artificielle.

2. L'entrepreneuriat en temps de crises

La crise économique et sociale engendrée par la covid-19 a obligé la communauté des chercheurs, universitaires, professionnels et experts en sciences économiques et gestion, en management de crises, en management des ressources humaines, etc., de tirer la sonnette d'alarme en matière d'instauration de nouvelles stratégies et dispositifs adaptées au mieux aux contextes des crises.

C'est dans ce sens que s'inscrit ce volet de notre travail visant de positionner l'entrepreneuriat en termes d'innovation au cœur de la gestion des crises. Cette partie fixe également comme objectif l'étude du degré de corrélation entre la crise et l'entrepreneuriat tout en positionnant ce dernier comme l'un des dispositifs pouvant contribuer à l'allègement des bouleversements mystérieux causés par les différentes situations de crises probables, à savoir, les crises économiques et financières, managériales, sociales, sanitaires et/ou du capital humain, etc.

2.1. Entrepreneuriat : un choix stratégique de gestion des crises au Maroc

Démarrant de la signification du terme crise en chinois qui se compose de deux idéogrammes, le premier signifiant « danger » alors que le second signifiant « opportunité ». De manière générale, les périodes de crises amènent des changements de différentes natures, à savoir, économiques, financiers, sociaux et culturels, etc., et obligent également l'ensemble des acteurs d'une économie d'agir en urgence, d'être innovant et aussi bien de penser autrement pour pouvoir à la fois s'adapter aux dits changements imposés par la crise ainsi que pour basculer la crise en un ensemble d'opportunités.

A l'instar des pays du reste du monde, le Maroc a mis au cœur des préoccupations de l'heure actuelle le rattrapage du retard engendré par la covid-19 à la fois sur le plan économique et social.

Dans l'objectif d'absorber les effets néfastes de la crise, les pouvoirs publics marocains ont mis en place un bon nombre de mesures d'urgences à caractère social ainsi qu'économique. A tous cela s'ajoute le nouveau modèle de développement (NMD) qui s'installe comme l'une des réformes conjoncturelle et structurelle permettant simultanément la consolidation et aussi bien l'accélération de celles actuelles.

Le NMD propose comme ambition d'y arrivé à un Maroc prospère, un Maroc des compétences, un Maroc inclusif et solidaire, un Maroc durable, et un Maroc d'audace. De manière plus spécifique, notre pays cherche à instaurer une gouvernance territorialisée dans le but d'atteindre un niveau considérable de l'attractivité territoriale qui par conséquent promouvra l'entrepreneuriat dans tous les secteurs, à savoir, le secteur industriel, le secteur commercial, le secteur touristique, etc. C'est dans cette ligné de développement recherché que s'inscrit la modernisation des infrastructures des différentes régions (notamment les infrastructures : routières, ferroviaires, maritimes, de même qu'aériennes) ainsi que la mise en place des programmes de formations diversifiés afin de mettre à la disposition des entreprises nationales et internationales une main d'œuvre qualifiée et compétente.

A cet égard, il est incontestablement important de positionner l'entrepreneuriat comme étant l'une des solutions stratégiques assurant un fort redémarrage à l'économie marocaine surtout dans un contexte post-crise. Pour discerner les leviers permettant d'atteindre ce cap, il nous semble très significatif de redynamiser les programmes de promotion de l'entrepreneuriat, tel que le programme « INTELAKA».

Pour ce faire, il est clair que l'enclenchement de nouvelles dynamiques de création de valeur et de richesse nécessite sans doute l'inclusion et la complémentarité entre les divers acteurs publics, privés ainsi que les citoyens. De ce fait, il est fondamental de mettre à l'avant la réflexion sur la soutenabilité des territoires permettant la création d'un climat propice et favorable pour l'entrepreneuriat.

Dans cet esprit de développement et de promotion de l'entrepreneuriat que s'inscrit l'accélération des transformations, du renouvellement ainsi que la modernisation de l'appareil administratif reposant sur le dévouement vers l'intérêt général. Cette amélioration recherchée de la performance administrative s'explique principalement autour de la qualité des services

des administrations publiques, et plus particulièrement, à travers la mise en place des démarches administratives simplistes et de s'inscrire au numérique (tel que la digitalisation des services). En plus des efforts consentis par les divers acteurs publics et privés pour surmonter les effets de la pandémie et à restructurer l'économie nationale à travers l'encouragement du lancement de nouveaux projets, il est important, à notre sens de fournir d'autres efforts visant l'intégration des affaires et business existants et relevant du secteur informel. Ce dernier s'impose, en effet, comme l'un des leviers de la reconfiguration économique.

Par ailleurs, l'entrepreneuriat a sa dimension sociale. Elle permet la création d'emploi et contribue à l'augmentation du niveau de vie des citoyens. Elle permet également une redistribution plus équitable des revenus.

Face à ces défis, la réussite des activités entrepreneuriales repose beaucoup sur l'orientation vers les technologies de pointes et la diversification du portefeuille des produits et services. Cette diversification constitue l'une des pistes permettant aux TPE et PME de mieux s'adapter lors des périodes de crises.

A ce stade, et avant de passer au dernier volet de notre contribution, il nous semble inévitable de se poser les questions suivantes :

- Peut-on alors en innovant préserver les TPE et PME existantes en période de crises ?

- Et à quel degré le management d'innovation contribuera à la préservation de l'innovation et par conséquent à la survie des TPE et PME en temps de crise ?

Ces questionnements nous guideront vers l'étude de la contribution de l'entrepreneuriat en termes d'innovation, d'intelligence artificielle et de leurs managements en tant qu'éléments indispensables permettant de booster la compétitivité et la croissance économique et sociale.

2.2. Management, innovation entrepreneuriale et intelligence artificielle : quelle relation pour faire face aux situations de crises ?

En plus de la concurrence acharnée préexistante, s'ajoute l'incidence négative de la continuité de la crise sanitaire sur l'environnement, macro-économique et micro-économique, des entreprises composant le tissu économique marocain.

Dans ce contexte, les autorités gouvernementales, dans le cadre de la gestion de la crise de la pandémie et plus globalement dans la vision du NMD, proposent de relancer et d'encourager les initiatives entrepreneuriales, notamment parmi les jeunes.

Par ailleurs, afin de surmonter les effets de la crise, les porteurs de nouveaux projets ainsi que les TPE et PME existantes se retrouvent enclin d'aller vers l'adoption d'innovations

technologiques et de l'intelligence artificielle (IA) dans le but d'assurer la continuité des activités et de renforcer leurs résiliences notamment en périodes de crises.

Hormis des éventualités de la poursuite de la crise, le constat lapidaire que nous avançons est que la crise répute l'innovation et l'IA comme des vecteurs essentiels de l'entrepreneuriat.

Qu'ils s'agissent de nouveaux projets et/ ou de projets existants, l'innovation et l'IA, sont perçus, à l'heure actuelle, comme étant des éléments clés de succès de tout projet économique surtout dans un contexte en perpétuelle mutation et où le numérique prend de plus en plus une place grandissante. L'innovation et l'IA révolutionnent à la fois les systèmes de production, les modes de distribution et également de consommation.

L'innovation entrepreneuriale, d'après Schumpeter, s'appréhende comme un processus qui touche à la fois l'introduction des produits nouveaux et/ ou l'amélioration de la qualité d'un produit ou d'un service existant. Elle concerne également la mise en place de méthodes de production, de nouveaux processus et procédés non encore utilisés par les structures économiques existantes ainsi que par l'exploitation de nouveaux débouchés dans les divers domaines (industrie, commerce, tourisme, offshoring, etc.).

D'après Hamdouch (2004), l'innovation est une nouveauté reconnue et exploitée de façon viable, et qui à la fois, permet d'apporter de la valeur, de créer de la richesse et de satisfaire un besoin.

Dans le même sillage, l'innovation présente une avancée économique pour les organisations à travers la métamorphose des idées et des connaissances en nouveaux procédés et produits (Jolly, 1997 ; Hamdouch, 2004).

L'IA s'appréhende comme une nouvelle ère de production fondée sur la régulation de l'innovation et sur l'exploitation des technologies de pointes, de la digitalisation et aussi bien de la numérisation des modèles économiques (des moyens de production, des modèles commerciaux, etc.).

De plus, elle peut être comprise également comme une prouesse technique basée sur un niveau élevé de sophistication technologique qui améliore considérablement la réalisation des tâches des entreprises à travers l'utilisation des algorithmes d'apprentissages automatiques profonds garantissant un meilleur degré d'optimisation des systèmes de production.

L'IA renforcera vraisemblablement la nouvelle logique économique qui repose sur une production qui devient de plus en plus flexible et à la demande plutôt que sur les effets d'échelle et de quantité. En d'autres termes, elle s'appuie sur la personnalisation de masse au lieu de la production de masse. Ceci permettra de réduire le stockage surtout dans un contexte

d'incertitudes (crises, diversités croissantes des attentes des clients, etc.). Elle place au centre de sa logique la réduction des rebuts de production tout en assurant une adaptation maximale de la production par l'autocorrection des défauts au préalable.

La création d'un environnement évolutionnaire en ce sens dépendra de la capacité des différentes parties prenantes publiques-privées de fournir un véritable effort culturel et financier, d'instaurer un esprit de confiance auprès des entreprises marocaines et des porteurs de nouveaux projets vis-à-vis de l'IA.

Le consensus actuel des divers acteurs économiques et politiques concernant l'innovation et l'IA s'articule autour de la forte contribution de celles-ci à construire des entités économiques solides et résilientes même en temps de crise. La pandémie a déclenché le fort besoin d'intégration de ces deux éléments au niveau des TPE et PME marocaines, ce qui facilite de façon indéniable aux managers et dirigeants de ces entreprises la prise de décision dans des contextes similaires et assez compliqués comme celui de la crise économique actuelle.

Dans le sens de mise en avant de l'innovation, la littérature met l'accent sur ce qui est appelé le « système d'innovation » des pays qui constitue un facteur clé de succès et qui favorise l'évolution des firmes dans un monde changeant, instable et concurrentiellement âpre. Porter et Stern (1999) avancent que le système d'innovation d'un pays se construit essentiellement par le biais du degré d'investissement en R&D, le niveau d'intérêt octroyé aux divers domaines de formations supérieures ainsi qu'à travers le poids de soutien accordé aux activités innovatrices. Actuellement, il est capital de mettre en place des feuilles de routes territoriales visant la prévision des budgets réservé à la R&D, l'amélioration de l'engagement public envers l'innovation et aussi le renforcement de la sophistication technologique des territoires assurant une forte compétitivité des TPE et des PME.

Aujourd'hui, il faut noter que la crise a provoqué une prise de conscience collective et profonde du caractère nécessaire, important et urgent de la rénovation des programmes et approches pédagogiques pour responsabiliser, d'une part, les établissements scolaires et universitaires vis-à-vis de leurs rôles importants au changement de mentalités. Et d'autre, sur l'instauration de la culture entrepreneuriale et la favorisation de l'orientation des jeunes vers l'entrepreneuriat. Ce développement du contenu éducatif assurera une puissante interconnexion entre le monde universitaire et celui des affaires, chose qui est quasi inexistante.

En outre, la capacité d'identification des opportunités créée par la crise est l'une des pistes encourageantes pour l'orientation entrepreneuriale des jeunes marocains permettant de la sorte une meilleure gestion de la crise et le renforcement des structures productives.

Partant de ce qui précède, nous jugeons que l'orientation des activités entrepreneuriales des investisseurs marocains et étrangers vers l'intégration d'une dynamique basée sur l'innovation est l'une des phases phares garantissant une économie résiliente, durable et inclusive.

De surcroît, le potentiel d'innovation acquis et développé par les entreprises nécessite une gestion particulière qui permettra sa protection. D'où l'intérêt du management d'innovation (MI). Ce dernier prend part importante dans l'activité managériale de l'entreprise puisqu'il cible la mise en œuvre des facteurs permettant de favoriser le développement de nouvelles idées (Van de Ven, 1986). D'après Fernez-Walch. S, et Romon. F, (2017), le MI est l'outil permettant aux managers, aussi bien de favoriser l'émergence que la prise de décision par rapport au lancement et au suivi des projets d'innovation tout en mettant en place les actions, les choix et les structures nécessaires en prenant en considération l'environnement économique et social de l'organisation.

La présence du MI au sein des TPE et PME marocaines est l'une des nécessités importantes à l'heure actuelle dans un contexte de crise. Ce dernier touche en même temps le niveau stratégique et opérationnel des entreprises.

Pour le niveau stratégique, l'importance de cette typologie de management apparaît dans son rôle capital à la préservation et à la gestion du potentiel d'innovation, notamment, du savoir-faire et du savoir technologique d'un côté. De l'autre, son utilité se manifeste par rapport à sa contribution à estimer et à mobiliser suffisamment de ressources financières pour la mise en place des projets d'innovation permettant aux TPE et PME d'être de plus en plus compétitives sur le marché national voire international, d'élargir leurs portes-feuilles clients et aussi de contribuer favorablement dans la relance ainsi qu'au renforcement de la résilience de l'économie nationale.

Concernant le niveau opérationnel du MI, ce dernier garantit la gestion à court terme de l'innovation existante tout en assurant une certaine cohabitation avec, à la fois, les modes de gestion, les critères de métiers et les activités d'exploitation des TPE et des PME.

Au final, le déploiement graduel de la culture entrepreneuriale auprès des jeunes aura vraisemblablement des effets avantageux pour la réussite de la reconstruction d'une forte économie autour de l'exploitation des opportunités présentes sur l'ensemble des territoires. L'instauration de cette culture s'inscrit également dans une logique de renforcement de la créativité, de l'invention, de l'innovation et de l'IA.

A cet égard, et jusqu'aujourd'hui, les dispositifs de favorisation des activités entrepreneuriales instaurés par le Maroc jouent un rôle structurel au redémarrage de l'économie, mais qui restent

insuffisants pour augmenter le nombre des investissements et pour assurer la création de nouvelles opportunités d'emplois.

Or face à la pandémie, les efforts déployés par les acteurs publics doivent être complétés d'un côté, par l'engagement des jeunes porteurs de projets à concrétiser réellement leurs idées d'investissement et de penser à l'entrepreneuriat comme l'une des voies de carrières professionnelles. De l'autre, par l'encouragement des TPE et PME existantes à attribuer une place de plus en plus importante aux nouveaux investissements.

Conclusion

De notre point de vue, les effets affreux de la crise ne peuvent pas être géré seulement à travers la promotion de l'esprit d'entreprendre et en octroyant des facilités financières aux jeunes. Certes que le volet financier est le plus grand obstacle contraignant les jeunes à ne pas s'ouvrir sur l'entrepreneuriat. En effet, le manque cruel de l'existence à l'avance d'une feuille de route entrepreneuriale contribuant à la gestion des crises probables a empiré de plus en plus la situation de réticence vis-à-vis de l'entrepreneuriat.

De plus de l'intention des divers acteurs publics et privés de promouvoir l'entrepreneuriat au Maroc, l'instauration de la culture entrepreneuriale et de l'innovation au sein de la société marocaine, et en particulier, auprès des jeunes s'impose comme des éléments angulaires et étayera sans doute la création d'entreprises innovantes ce qui améliorera automatiquement l'employabilité.

Dès lors, et afin de dépasser au même temps les traces profondes de la pandémie sur les activités entrepreneuriales et de reconstruire également un tissu entrepreneurial national solide, il nous paraît capital de mener en urgence une rénovation du système éducatif permettant le renforcement de l'esprit entrepreneurial et des aptitudes entrepreneuriales auprès des jeunes marocains, qui contribueront conséquemment à redynamiser de manière accélérée l'économie et sa durabilité.

De ce qui suit, et en ce qui concerne notre première hypothèse, nous infirmons que les programmes de promotion de l'entrepreneuriat mis en œuvre par le Maroc avant la crise n'ont pas permis favorablement d'atténuer les effets de la crise. Nous l'attribuons principalement à la mise en pause desdits programmes durant la crise pandémique. En revanche, en ce qui est de la seconde hypothèse, nous l'affirmons car nous jugeons que la construction d'une économie puissante et solide s'articule autour d'un tissu entrepreneurial fort permettant de faire face aux situations de crises brutales.

En effet, conscient des efforts indéniables des différentes parties prenantes en faveur du renforcement de l'entrepreneuriat dans l'intérêt d'absorption des effets économiques ainsi que sociaux-économiques de la crise pandémique. Cependant, on ne peut guère contourner la crise sans prendre à priori le temps nécessaire de réflexion et de prévision des scénarios anticipatifs à des crises identiques à celle de la covid-19. C'est pourquoi, qu'il est capital d'étudier beaucoup plus profondément la quote-part de chaque type d'entrepreneuriat (création ex-nihilo, entrepreneuriat féminin, entrepreneuriat social, intrapreneuriat, etc.) à la gestion des violentes crises.

C'est dans cette perspective de mise en avant de l'entrepreneuriat en période de crise que s'inscrit notre prochaine contribution qui sera réalisée sur le terrain. Et elle s'évertuera d'étudier les méthodes entrepreneuriales permettant une meilleure gestion de crises.

BIBLIOGRAPHIE

- (1) Ait Lahcen, D. & Oukassi, M. & Amghar, N. E. (2021). Les déterminants de la réussite entrepreneuriale en temps de la crise sanitaire et économique : Cas des PME de la région de Rabat-Salé- Kenitra. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(6), 225-242 ;
- (2) Bennis, L. & Oudda, Y. (2021). Impacts de la crise économique du Covid-19 sur les Entreprises Marocaines. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 292-315 ;
- (3) Bentahar, A. & Bouazzaoui. R. (2021). Les plans de sauvetages des entreprises impactées par la crise du Covid-19 : Cas du Maroc. *Revue Internationale des Sciences de Gestions*, 290-308 ;
- (4) Bouanani, J & Ladraa, S. (2020). Relance économique pendant l'état de crise sanitaire COVID-19 : Etude d'impact sur l'activité des entreprises industrielles au Maroc. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 46-60 ;
- (5) Bourkane, L. & Laure mamno wafo. V. & Eléonore, A. & Belghazi, S. & Benkhalil, N. & Idrissi, A. Note d'orientation politique : Impact de la crise covid-19 sur l'emploi et les TPME au Maroc. URL : https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--ed_emp/documents/publication/wcms_798699.pdf consulté le 22/11/2021 ;
- (6) Boutillier. S (2017) : *Entrepreneuriat et innovation : Contextes et concept*. Peter Lang ;
- (7) Combalbert. L. (2018). *Le management des situations de crise : anticiper les risques et gérer les crises*. ESF Sciences humaines ;
- (8) Damane, M. & Koubaa, S. (2012). Les approches dominantes de la recherche en entrepreneuriat. URL <https://www.researchgate.net/profile/KoubaaSalah/publication/3117389>

- 62_Les_approche_dominantes_de_la_recherche_en_entrepreneuriat/links/5858e23a08ae3852d254ff5a/Les-approches-dominantes-de-la-recherche-en-entrepreneuriat.pdf consulté le 16/11/2021 ;
- (9) Darsa. J.D. (2013). La gestion de crise en entreprise : Comprendre, aborder, réagir. Gereso ;
- (10) Fernez-Walch. S. & Romon. F. (2017). Management de l'innovation : de la stratégie aux projets. Vuibert ;
- (11) Gautier-Gaillard. S. & Persin. M. & Vraie. B. (2012). Gestion de crise. Afnor ;
- (12) Hamdouch, A. & Reboud. S. & Tanguy. C. (2011). PME, dynamiques entrepreneuriales et innovation. Scientifiques internationales Bruxelles ;
- (13) Heiderich. D. (2010). Plan de gestion de crise : Organiser, gérer et communiquer en situation de crise. Dunod ;
- (14) Kamdem, E. (2016). Innovation entrepreneuriale et développement durable en Afrique : défis et opportunités. L'Harmattan ;
- (15) Le nouveau modèle de développement : Libérer les énergies et restaurer la confiance pour accélérer la marche vers le progrès et la prospérité pour tous (synthèse). (Avril, 2021). URL : <https://www.csmd.ma/documents/Synthese.pdf> consulté le 20/11/2021 ;
- (16) <https://www.hcp.ma/> consulté le 10/08/2021 ;
- (17) <https://leseco.ma/business/dossier-special-entrepreneuriat-comment-raviver-laflamme.html> consulté le 21/11/2021.