

**Relance économique pendant l'état de crise sanitaire COVID 19 : Etude  
d'impact sur l'activité des entreprises industrielles au Maroc**

**Economic recovery during the state of health crisis COVID 19: Impact  
study on the activity of industrial companies in Morocco**

**BOUANANI EL IDRISSEI Jalila**

Docteur en Sciences de Gestion

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Marrakech

Université Cadi Ayyad-Maroc

Laboratoire de Recherche et d'étude en Qualité, Marketing, Management des PME et

Transfert de Technologie (L-QUALIMAT)

**jalila.bouanani@gmail.com**

**LADRAA Salwa**

Docteur en Sciences de Gestion

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Marrakech

Université Cadi Ayyad-Maroc

Laboratoire de Recherche et d'étude en Qualité, Marketing, Management des PME et

Transfert de Technologie (L-QUALIMAT)

**ladraa.salwa@gmail.com**

**Date de soumission** : 04/07/2020

**Date d'acceptation** : 15/08/2020

**Pour citer cet article** :

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 «Volume 1 : Numéro 2» pp : 46 - 60

## Résumé

La crise liée à la propagation du Covid-19 a eu un impact considérable sur l'économie mondiale. En effet, cette crise sanitaire n'a pas tardé à se transformer en une réelle crise économique, appelant ainsi les gouvernements à faire preuve de vigilance mais également de flexibilité afin de s'adapter à ce contexte instable.

Au Maroc, l'état s'est mobilisé en proposant différentes mesures dès le début de la crise sanitaire afin de minimiser l'impact de cette pandémie et de préserver la stabilité sociale d'un côté et le maintien d'une activité économique stable d'un autre, et ce malgré le ralentissement que celle-ci a connu.

Ainsi, le présent article cherche à explorer la relance économique pendant l'état de crise sanitaire COVID-19 au Maroc. Pour ce faire, une étude exploratoire visant 5 entreprises du secteur industriel a été conduite afin de mettre la lumière sur les l'impact des mesures entreprises par l'état marocain pour faire face à cette situation de crise.

## Mots clés :

Crise sanitaire ; Covid 19 ; Impact économique ; Entreprises industrielles ; Maroc.

## Abstract

The crisis linked to the spread of Covid-19 has had a considerable impact on the world economy. Indeed, this health crisis soon turned into a real economic crisis, calling on governments to be vigilant but also flexible in order to adapt to this unstable context.

In Morocco, the state has mobilized by proposing various measures from the beginning of the health crisis in order to minimize the impact of this pandemic and to preserve social stability on one hand and the maintenance of stable economic activity on the other, despite the slowdown it has experienced.

Thus, this article seeks to explore the economic recovery during the state of health crisis COVID-19 in Morocco. To this end, an exploratory study targeting 5 companies in the industrial sector was conducted in order to shed light on the impact of the measures undertaken by the Moroccan state to deal with this situation.

## Keywords:

Health crisis; Covid 19; Economic impact; Industrial enterprises; Morocco.

## Introduction

Déclenchée à Wuhan capital de la province du Hubei dans la Chine centrale en Décembre 2019, le corona Virus a atterri au Maroc en Mars 2020. La crise actuelle a eu des retombées conséquentes sur la situation économique et sociale du monde entier, et continue toujours de générer des conséquences tant que la situation n'est pas encore maîtrisée.

Le Maroc n'a pas été épargné de ces retombées, d'un point de vue macro-économique, l'ensemble des indicateurs ont fortement régressé dégageant ainsi, un déficit budgétaire très prononcé, une augmentation de la dette publique, une aggravation de l'écart de la balance de paiement et une chute drastique du Produit Intérieur Brut et des réserves en devise de l'année 2020.

Aussi, beaucoup d'entreprises de service ou de production opérants dans différents secteurs tels que le secteur touristique ou industriel ont été en arrêt provisoire ou définitif engendrant une baisse voir un arrêt d'activité et par conséquent beaucoup de pertes d'emploi.

Afin de faire face à cette situation compliquée, l'Etat Marocain n'a épargné aucun effort dans sa gestion de la première phase de cette pandémie. Des décisions rapides et fermes ont été prises, ce qui lui a permis d'être classé parmi les premiers pays à avoir bien géré cette crise et qui ont consacré le plus de moyens financiers rapportés au PIB.

Un comité de veille économique a également été constitué dans le but de discuter et de décider les différentes mesures à entreprendre afin de préserver la situation économique et sociale du pays contre cette pandémie.

C'est dans cette logique que nous avons choisi de mener une étude exploratoire du terrain marocain afin de répondre à la problématique suivante :

**« Quel est l'impact de la crise sanitaire du COVID 19 sur l'évolution de l'activité des entreprises industrielles au Maroc ? Et comment celles-ci ont pu profiter des mesures entreprises par l'Etat ? »**

Pour ce faire, nous allons commencer notre article par une présentation des impacts macro et micro-économiques de la crise sanitaire du COVID 19 sur l'économie marocaine, ensuite nous exposerons un état des lieux des mesures entreprises par le Maroc pour faire face à cette situation crise. Finalement nous présenterons une étude qualitative exploratoire portant sur échantillon de 5 entreprises opérantes dans le secteur industriel pour mieux cerner et répondre à notre problématique de départ.

## 1. Revue de la littérature

### 1.1.L'impact économique de la crise du COVID 19 sur l'économie marocaine

Personne ne pourra nier les retombées et les conséquences économiques et financières de la crise du COVID 19 sur l'économie d'une manière globale et sur les entreprises marocaines d'une manière plus spécifique.

L'impact de cette pandémie à l'échelle national voir régional est très difficile à cerner. À l'heure actuelle, les études menées qu'elles soit qualitatives ou quantitatives ne sont basées que sur des estimations approximatives et partielles à cause du flou qui règne toujours. L'exactitude des chiffres ne sera atteinte qu'avec une meilleure visibilité prospective sur les dégâts collatéraux.

#### 1.1.1. Retombées de la crise sur l'économie marocaine

Selon une étude menée par la délégation de l'Union Européenne le 26 Mars 2020 portant sur l'impact économique du COVID 19 au Maroc, l'économie marocaine a souffert des retombées de cette pandémie.

D'un point de vue macro-économique tous les agrégats économiques affichent une régression qui ne fait que s'aggraver au fil du temps. On parle notamment de :

- Une baisse de la croissance marocaine de 3,8% à 2,3% soit une baisse de 39,47%, tandis que le centre marocain de conjoncture prévoit une croissance limitée à 0,8% en 2020 ;
- Une dégradation du PIB estimé à -3,8 points, soit une baisse de 10,9 milliard de DH au second trimestre 2020
- Une baisse d'exportation de 22,8% au lieu d'une estimation d'augmentation de 1, 1, %
- Une aggravation du déficit de la balance commerciale soit une augmentation de 23,8% à la fin du premier trimestre 2020.

D'un point de vue sectoriel les principaux secteurs touchés sont :

- **le tourisme** avec 94% des établissements hôteliers classés qui étaient en arrêt jusqu'à fin Mai 2020, la perte estimée de ce secteur est de 34 milliard de dh en 2020 en termes de Chiffre d'Affaire touristique global, et 14milliard de Dhs du CA pour l'hôtellerie soit une perte de 98% des touristes.

- **le transport aérien** avec une perte de 4,9 millions de passagers et un manque à gagner 728

milliard de dollar d'après l'Association International du Transport Aérien.

Le transport routier et ferroviaire a été impacté à son tour par cette crise suite à l'interdiction de circulation de tout type de véhicules de transport de voyageurs à compter à partir du 24 Mars jusqu'au 10 Juin 2020.

- **L'automobile** suite à la décision de la suspension d'activité de Renault et PSA qui a eu un impact considérable sur presque l'ensemble des secteurs et qui s'est répercuté sur 180 000 employés exerçant dans l'industrie automobile.

Considéré comme le premier secteur exportateur au Maroc, toute dégradation de son activité impactera négativement la balance commerciale du pays.

Sur le plan national, les ventes au Maroc accusent d'une baisse suite à la dégradation du pouvoir de consommation des ménages ainsi que le report du salon Auto Expo qui était prévu en Juin 2020. Au niveau international, l'industrie automobile a connu une forte baisse de 89% de ses exportations.

- **Le textile** qui souffre d'un double problème. Le premier concerne les approvisionnements dont une bonne partie de matière première provient de la Chine. Le deuxième concerne l'exportation du produit finis suite à la baisse de la demande des pays européens notamment l'Espagne et la France qui absorbent près de 60% des exportations marocaines. L'industrie textile et du cuir a enregistré une chute cumulée des exportations de 74% en fin Mai 2020.

Mais ceci n'exclue pas l'impact de cette pandémie sur les autres secteurs à des niveaux différents.

### **1.1.2. Retombées de la crise sur les entreprises au Maroc**

Selon l'étude menée par le Haut-Commissariat au Plan<sup>1</sup> au 1<sup>er</sup> Avril, 142 000 entreprises soit **57% des entreprises au Maroc ont arrêté leur activité**. 3% de ces entreprises ont procédé à un arrêt définitif soit 6300 entreprises contre 54% ont arrêté temporairement leur activité soit un total de 135 000 entreprises.

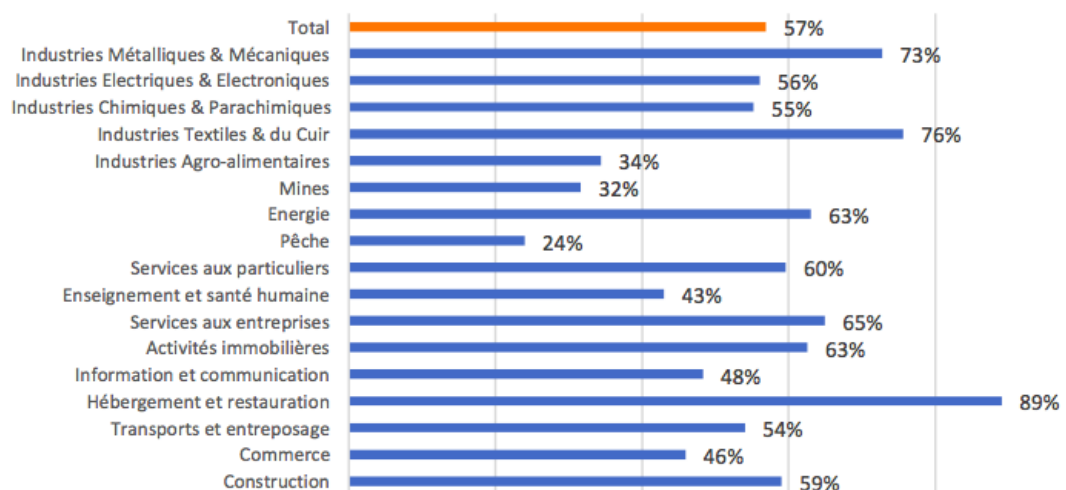
Les secteurs les plus touchés par cette crise et ont subi les conséquences d'arrêt de leur activité sont comme suit : Le secteur d'hébergement et la restauration viens en tête de liste avec un taux de 89% d'entreprises en arrêt suivi des secteurs d'industries textiles et du cuir et les industries métalliques et mécaniques avec des taux de 76% et 73%, respectivement, enfin le secteur de construction qui vient en dernier lieu avec un taux de 60% d'entreprises en arrêt.

---

<sup>1</sup> Haut-Commissariat au Plan ; "Principaux résultats de l'enquête de conjoncture sur les effets du Covid-19 sur l'activité des entreprises"; Avril 2020.

Le graphique ci-dessous montre en détail la répartition des 57% des entreprises en arrêt définitif ou provisoire selon leur secteur d'activité.

### Graphique 1 : Proportion des entreprises en arrêt provisoire et définitif par secteur d'activité



Source : Haut-commissariat au plan (2020)

En ce qui concerne les entreprises qui sont restées en activité et qui représente 43% du total des entreprises au Maroc, elles ont été influencées directement ou indirectement par cette crise. Ceci s'est traduit par la perte d'emploi, la baisse de production, et la dégradation des exportations pour les entreprises exportatrices.

- **Conséquences sur l'emploi** : 27% des entreprises en activités ont réduit temporairement ou définitivement leurs effectifs. Les secteurs les plus touchés par les pertes d'emplois sont le secteur des services 34% suivi du secteur industriel 27%, puis les secteurs de construction et de commerce avec des taux de 23% et 16% respectivement.

- **Conséquences sur la production** : sur les 43% des entreprises restant en activité qu'elles soient des TPME ou Grandes entreprises, nous constatons qu'en moyenne 40% des entreprises ont connu une baisse de de 50% et plus de leur production afin de s'adapter aux conditions imposées de la situation. Tandis qu'en moyenne 10% d'entreprise ont réduit leur activité mais une réduction de moins de 50%. Les secteurs qui ont connu le plus de baisse de production sont comme suit : le secteur de construction 62%, suivi du secteur de services 54%, ensuite le secteur d'industrie 46% et finalement le secteur de commerce 41%.

- **Conséquences sur les entreprises exportatrices** : Le secteur d'exportation est considéré un

des secteurs les plus touché par cette pandémie à cause des restrictions mise en place par la majorité des pays au niveau international. Après même pas un mois de la fermeture des frontières, seul le 1/3 des entreprises exportatrices marocaines sont resté en activité mais avec une baisse de production. Ce qui a engendré une perte de plus de 133 000 emplois ce qui représente 18% du total des emplois réduits tous secteurs confondus.

## **1.2. Les mesures entreprises par l'Etat pour gérer les retombées de la crise sanitaire**

Le Maroc a été parmi les premiers pays à déclarer l'état d'urgence sanitaire et à imposer le confinement. Cette décision rapide s'explique par le fait que l'Etat a tiré des leçons des expériences des autres pays voisins. Conscient de la gravité de la situation et de l'importance des mesures proactives afin d'anticiper les conséquences sur le court, moyen et long terme de cette pandémie sur l'économie marocaine, le gouvernement marocain a mis en œuvre plusieurs initiatives amortir le choc de cette crise d'accélérer la reprise de l'activité économique nationale.

### **1.2.1. La création du Comité de Veille Economique CVE**

Il s'agit d'une cellule interministérielle chargé d'étudier les répercussions économiques de la pandémie, et de définir les mesures à adopter afin d'atténuer l'impact.

Parmi les mesures prise par ce comité pour alléger l'impact de cette crise sur les entreprises on trouve :

- Report des déclarations fiscales et du paiement de l'impôt sur les sociétés, du 31 mars jusqu'à fin juin pour les entreprises dont le CA est inférieur à 20 MDH. Cette échéance a été poussé jusqu'au 30 Septembre 2020 pour les entreprises ayant des difficultés de trésorerie et qui ne peuvent honorer leur engagement vis à vis du fisc.
- Mise en place auprès de la Caisse Centrale de Garantie CCG d'un nouveau mécanisme de garantie appelé « DAMANE OXYGENE ». Il s'adresse principalement aux entreprises ne dépassant pas un chiffre d'affaire de 200 millions de DH ou les entreprises ayant un chiffre d'affaire compris entre 200million et 500million de DH souffrant d'une dégradation de leur trésorerie à cause de la baisse de leur activité.

Ce crédit peut aller jusqu'à 20 millions de DH afin de couvrir jusqu'à 3 mois des charges courantes liées à l'exploitation. Pour les cas des entreprises ne disposant pas de lignes de financement à court termes, ce découvert exceptionnel peut atteindre 5 Millions de DH.

- Report d'échéance de la déclaration du revenu global des personnes physiques du 30 avril au 30 juin 2020, au titre de leur revenu professionnel, déterminé selon le régime du résultat net réel ou celui du résultat net simplifié, et/ou au titre de leur revenu agricole. Cette échéance a été reportés à l'instar des personnes moral précédemment cités jusqu'au 30 Septembre 2020 pour les personnes ayant des difficultés de paiement causées par la pandémie, mais ce report ne concerne que le versement de l'impôt et non la déclaration.
- Lancement d'un mécanisme de garantie pour les crédits bancaire en faveur des auto-entrepreneurs n'ayant pas bénéficié de la garantie « Damane Oxygène » appelé « Garantie Auto-entrepreneurs Covid 1 » par la caisse centrale de garantie CCG.
- Proposition des crédits à taux 0% pour les auto-entrepreneurs impacté par la crise du COVID 19, pouvant atteindre 15000 Dhs remboursable sur 3ans avec un différé d'une année.
- L'allègement des charges à travers la suspension des paiements des charges sociales.

### 1.2.2. Projet de loi de finance rectificative

Il est à noter que depuis les années 1990 aucune loi rectificative n'a été déposée. La procédure de son adoption est identique au Projet de Loi de Finance.

Cette dernière consiste en la correction du budget annuel promulgué aussi au Parlement. Il s'agit d'une modification des dispositions juridiques et des enveloppes. Il faut noter aussi que le délai de discussion de la loi rectificative en vertu de la loi organique des finances de 2015 est fixé à 15 jours.

Afin de se conformer aux dispositions de l'article 77 de la Constitution qui responsabilisent le Parlement et le Gouvernement sur la préservation de l'équilibre des finances de l'Etat, le recours à une loi de finances rectificative pour l'année 2020 s'est imposé surtout avec la situation de la crise sanitaire actuelle.

À l'issue de l'intervention du chef de gouvernement le 18 Mai devant les deux chambres du parlement, la loi de finance rectificative a pour but de :

- Actualiser et préciser les hypothèses aussi bien nationales qu'internationales, en prenant comptes des agrégats économiques, notamment la régression du taux de croissance, le déficit budgétaire, les effets de la sécheresse, la baisse des recettes fiscales...
- Ajuster les prévisions de recettes et de dépenses, en tenant compte de l'impact de l'évolution du contexte sanitaire et économique.



- Définir un plan de travail pluriannuel pour revitaliser l'activité économique.
- Préserver les emplois.
- Accélérer la mise en œuvre des réformes de l'administration à travers la digitalisation, la déconcentration et la simplification des procédures et formalités administratives.

Les dispositions phares de cette loi sont les suivantes<sup>2</sup> :

- a. Augmentation de la quotité des droits d'importation applicable à certains produits de 25 à 30% et pour d'autres produits finis de consommation le taux a augmenté de 30 à 40%.
- b. Les dépenses liées à la pandémie du Coronavirus seront considérées comme charges déductibles à répartir sur plusieurs exercices et amorties sur 5 ans.
- c. Report des échéances des mesures dérogatoires relatives à la régularisation spontanée de la situation fiscale des contribuables.
- d. Encouragement du paiement mobile et ce à travers la non prise en considération du montant du chiffre d'affaire réalisé par paiement mobile pendant 5 ans pour la détermination de la base imposable à l'impôt sur le revenu dû au titre du revenu professionnel, et pour les seuils d'imposition à l'IR et d'assujettissement à la TVA.
- e. Réduction de 50% des droits d'enregistrement en faveur des biens immeubles destiné à l'habitation.
- f. Prorogation du délai de souscription des déclarations au titres des avoirs et liquidités détenu à l'étrangers jusqu'au 31 Décembre 2020 au lieu du 31 Octobre 2020. Ceci a pour objectif de renforcer les réserves du pays en devises.
- g. Contribution libératoire pour les chèques impayés : le taux proposé est 1,5% du montant de chèque plafonné à 10000 Dhs pour les personnes physiques et 50000 Dhs pour les personnes morales.

## 2. Etude exploratoire

Nous avons choisi de nous rapprocher du terrain à travers une étude exploratoire concernant des entreprises marocaines issues du secteur industriel. Une approche qualitative sera adoptée

---

<sup>2</sup> Projet de loi de finance rectificative pour l'année budgétaire 2020 : Note de présentation

### 2.1.Echantillonnage et conduite de l'étude

Notre échantillonnage s'est basé sur le principe de l'échantillonnage ciblé (exemples) ainsi que les recommandations d'Eisenhardt (1989) suggérant de réaliser entre quatre et dix entretiens dans un contexte professionnel.

Ainsi, notre échantillon se compose de 5 entreprises marocaines faisant parti des 43% entreprises qui sont restées en activité pendant cette période de crise.

Le tableau ci-dessous présente lesdites entreprises.

**Tableau 1 : Présentation des entreprises de l'échantillon**

Répondants	Secteur d'activité
1	Transit et transport national et international
2	Ciment
3	Agroalimentaire
4	Conception et assemblage de matériel électronique pour l'industrie aéronautique
5	Assemblage de composants électroniques

*Source : Auteurs*

Notre guide d'entretien semi-directive est composé de 8 questions (Annexe 1) qui se sont réparties en deux thèmes principaux :

- ✓ L'impact de la crise sanitaire sur l'économie marocaine et sur l'entreprise ;
- ✓ Les mesures entreprises par l'état marocain pendant la crise sanitaire.

3 entretiens ont été conduits par téléphone, le contexte restrictive de la crise sanitaire nous a imposé ce mode d'entretien qui s'est révélé être le plus adéquat au vu des circonstances, tandis que les deux autres ont été conduits en face à face en prenant en compte les mesures sanitaires préconisées.

Aussi, nos entretiens ont pris place pendant la période allant du 1<sup>er</sup> Juin au 30 Juin 2020, et leur durée était de 10 à 20 minutes.

En ce qui concerne le traitement de nos données, nous avons opté pour l'Analyse de contenu manuelle. Cette méthode a pour objectif de rendre compte des dits des interviewés de la façon la plus objective.

## 2.2.Résultats et discussions

Tous nos interviewés ont qualifié la situation actuelle d'état de crise qui a causé une récession économique. En effet, et malgré leur activité qui a continué pendant la période de crise, ils notent une baisse du chiffre d'affaire et d'activité allant de 20% à 50%.

Nos cinq interviewés ont également souligné que le niveau d'impact de la pandémie dépend du type d'activité : *« Pour le secteur cimentier, l'impact s'est fait ressentir pendant la première et la deuxième période de confinement à cause de l'arrêt partiel de l'activité de construction surtout pour les grands chantiers structurés qui ont arrêté leur activité pendant cette période, et dès la fin du confinement, la demande du ciment a rapidement repris »* (Répondant 2).

Aussi, trois de nos répondants ont mentionné l'impact de la crise sanitaire sur les différents éléments managériaux tels que l'adoption du télétravail, la façon d'interagir avec leurs parties prenantes, avec un constat d'un effet de dématérialisation et de digitalisation accélérée des processus : *« Cette crise a poussé les entreprises à repenser la vie, la consommation, et le travail »* (Répondant 1).

Quant aux mesures entreprises par l'Etat, les 5 entreprises n'ont en pas bénéficié car leur chiffres d'affaires n'a pas été impacté en comparaison avec d'autres entreprises du secteur industriel et notamment celles qui ont été contraintes d'arrêter leur activité pendant cette période : *« Nous n'avons pas bénéficié de l'aide étatique malgré le ralentissement de l'activité et baisse de la demande client. Mais malgré tout, nous n'avons pas été gravement touché par cette crise en comparaison avec d'autres entreprises »* (Répondant 5).

Aussi, et quoique ces mesures soient louables pour l'ensemble nos interviewés, ils considèrent à l'unanimité qu'il faudrait consolider ce volet et notamment pour les TPE et PME, afin que l'état puisse jouer pleinement son rôle de régulateur : *« Il faudrait venir en aide aux petites structures car ce sont celles qui ont le plus souffert de cette crise. L'état doit s'engager à leurs côtés afin de garantir une relance saine »* (Répondant 3).

Deux de nos répondants évoquent la nécessité de la baisse des charges fiscales (baisse des taux d'IS et de TVA pendant cette période de crise afin d'alléger les entreprises.

En ce qui concerne les axes de développement post crise, nos cinq interviewés soulignent la nécessité d'investir dans des éléments managériaux tel que :

- Digitalisation ;
- E-learning ;

- Favoriser les outils de communication à distance.

Cet investissement permettra donc aux entreprises marocaines d'assurer le passage au numérique afin de mieux s'adapter à ce contexte de crise et d'envisager une relance solide.

Enfin, la totalité de nos répondants estiment que la situation est encore floue et qu'il faudrait être vigilant face à l'incertitude de l'environnement du secteur industriel.

## Conclusion

Le secteur industriel marocain a souffert des répercussions de la crise liée au Covid-19, malgré le fait que les spécialistes concèdent que ce dernier a été moins touché que d'autres puissances mondiales et ce, grâce aux efforts entrepris par le gouvernement marocain sous l'égide du Roi Mohammed VI pour lutter contre cette pandémie. En effet, l'Etat marocain a entrepris des mesures afin de relancer ce secteur névralgique en proposant notamment des aides aux entreprises impactées par cette crise.

Aussi, et malgré ces initiatives, différents opérateurs du secteur estiment que ces mesures sont insuffisantes pour garantir une relance solide pour l'économie globalement et pour l'industrie spécifiquement.

En 2021, les finances publiques devraient subir des pressions budgétaires et cela suite à une baisse des recettes fiscales impactées principalement par des résultats en repli des entreprises marocaines, menaçant ainsi le budget alloué à la relance économique.

Aussi, lors du discours royal du 29 Juillet 2020, sa Majesté le Roi Mohamed VI a évoqué la mise en place d'un plan de relance économique pour le pays. Le souverain a annoncé l'injection de 120 milliards de DH, soit l'équivalent de 11% du PIB. *«Ce taux inscrit le Maroc parmi les pays les plus audacieux en matière de politique de relance économique post-crise».*

Ce fond d'investissement permettra donc de créer une vague de relance économique tout secteur confondus au niveau du royaume chérifien : *«Nous avons estimé qu'un Fonds d'investissement stratégique devait être créé pour remplir une mission d'appui aux activités de production, d'accompagnement et de financement des grands projets d'investissement public-privé, dans une diversité de domaines».*

D'un point de vue managérial, il faudrait également souligner l'importance d'une mise à niveau quant aux outils de travail utilisés par les entreprises marocaines. La crise sanitaire a également mis à l'épreuve le fonctionnement managérial des entreprises avec la digitalisation imposée. Ce mode exigé par les dictats de cette crise a poussé les entreprises marocaines à repenser leur modèle de management en s'ouvrant sur les nouvelles technologies et notamment en adoptant le télétravail ou le travail à distance.

Aussi, l'état est appelé à mettre en place un accompagnement solide doublé d'une communication transparente. La sensibilisation à ce changement permettra de rassurer les acteurs économiques et d'accompagner la transition numérique.

En effet, la mise en place d'une communication envers les différentes parties prenantes aura pour objectif de « manifester un haut niveau d'empathie et d'authenticité et de montrer au consommateur qu'on comprend sa douleur, et d'arrêter toute diffusion automatisée » (Amin et Ouahi, 2020) pourrait instaurer un lien de confiance avec les différentes instances de l'état et permettre une réelle relance économique.

### **Bibliographie**

- AMIN. R. & OUAHI.L. (2020),«Covid-19: L'impact sur les banques et le rôle des médias sociaux dans le marketing bancaire. Cas des banques commerciales au Maroc», Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 3: Numéro 3» pp :91-117
- Discours de sa Majesté le Roi Mohammed VI, Fête du trône, 29 Juillet 2020.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. The Academy of Management Review, 14(4), 532-550. Retrieved August 11, 2020, from [www.jstor.org/stable/258557](http://www.jstor.org/stable/258557)
- Haut-commissariat au plan (2020), « Rapport sur les Principaux résultats de l'enquête de conjoncture sur les effets du Covid-19 sur l'activité des entreprises », Avril 2020.
- Ministère de l'économie et des finances (2020), « Projet de loi de finance rectificative pour l'année budgétaire 2020 », Note de présentation. Juillet 2020.
- Ministère de l'économie des finances et de la réforme des administrations (2020), «la CCG lance la "garantie autoentrepreneurs covid-19 » Avril 2020.

- Ministère de l'économie des finances et de la réforme des administrations (2020), « Circulaire de M. le Ministre de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration relative à l'accélération des paiements au profit des entreprises (PME et TPE) » Mars 2020.
- Ministère de l'économie des finances et de la réforme des administrations (2020), « Damane oxygène : Une mesure exceptionnelle pour appuyer les entreprises impactées par la crise » Mars 2020.
- Ministère de l'économie des finances et de la réforme des administrations (2020), « COVID-19 : Report de certaines échéances fiscales pour les entreprises » Mars 2020.
- Ministère de l'économie des finances et de la réforme des administrations (2020), « Mise en place d'un Comité de Veille Economique pour le suivi des répercussions du Corona Virus et l'identification des mesures d'accompagnement » Mars 2020.
- Peretti-Watel. P. (2010), « La gestion des crises sanitaires », Problème politiques et sociaux n° 971, Documentation française.
- Pillou. J.F. (2014), « crise sanitaire – Définition », le journal des femmes.

## Annexes

### Guide d'entretien

1. Présentation de l'entreprise (Anonymat possible)
2. Comment définissez-vous un état de crise ? Est-ce que la récession économique est considérée comme une crise ?
3. Comment le secteur industriel a été touché par cette pandémie ?
4. Quel est impact de cette pandémie sur l'évolution de votre activité ?
5. Avez-vous bénéficié des mesures entreprises par l'Etat marocain ?
6. Selon vous, faudrait-il entreprendre d'autres mesures pour atténuer l'impact du COVID 19 sur le secteur d'activité de votre entreprise ?
7. Que pensez-vous des initiatives entreprises par l'Etat ? sont-elles suffisantes ? Pensez-vous que l'Etat a rempli son rôle de régulateur ?
8. A votre avis, Quels sont les axes de développement liés à votre activité dans les prochains mois ?