

Les facteurs organisationnels et l'emploi dans les pme dans un contexte de crise : cas de la covid-19 et les pme au Maroc

Organizational factors and employment in smes in a crisis context : the case of covid-19 and smes in Morocco

ID MACHICHE Maryem

Enseignante chercheuse

Faculté Pluridisciplinaire de Nador, Université Mohammed 1er, Maroc
Université Mohammed 1er, Maroc

BOUDRIBILA Mouna

Docteure en économie et gestion

Faculté des sciences juridiques économiques et sociale d'Agadir
Université IBN ZOHR, Maroc

Date de soumission : 23/05/2026

Date d'acceptation : 06/07/2026

Pour citer cet article :

ID MACHICHE. M. & BOUDRIBILA. M. (2026) « Les facteurs organisationnels et l'emploi dans les pme dans un contexte de crise : cas de la covid-19 et les pme au Maroc », Revue Française d'Economie et de Gestion, Volume 7 : Numéro 7 » pp : 590- 605.

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



Résumé

Dans un monde en proie à des crises récurrentes d'ampleurs diverses, la mondialisation accentue la propagation rapide de ces chocs, engendrant des effets systémiques qui fragilisent les marchés du travail et les systèmes économiques. La crise sanitaire mondiale liée à la COVID-19, apparue en 2019, a profondément déstabilisé l'économie mondiale, n'épargnant pas le Maroc. Les petites et moyennes entreprises, pilier essentiel de l'emploi et de la croissance, ont été particulièrement vulnérables, notamment dans les secteurs les plus exposés.

Cet article vise à analyser l'impact de la crise du COVID-19 sur l'emploi au sein des PME marocaines, en mettant en lumière le rôle des facteurs organisationnels dans la dynamique de l'emploi en période de crise. L'étude repose sur les données du Forum de la recherche économique sur la COVID-19 dans la région MENA.

Mots clés : PME ; COVID-19 ; EMPLOI ; ERF ; TAILLE.

Abstract

In a world plagued by recurring crises of varying scale, globalization accentuates the rapid propagation of these shocks, generating systemic effects that weaken labor markets and economic systems. The global health crisis linked to COVID-19, which emerged in 2019, has profoundly destabilized the world economy, not sparing Morocco. Small and medium-sized enterprises, an essential pillar of employment and growth, have been particularly vulnerable, especially in the most exposed sectors.

The aim of this article is to analyze the impact of the COVID-19 crisis on employment in Moroccan SMEs, highlighting the role of organizational factors in the dynamics of employment in times of crisis. The study is based on data from the Economic Research Forum on COVID-19 in the MENA region.

Keywords : SME ; COVID-19 ; EMPLOYMENT ; ERF ; SIZE.

Introduction

Les crises économiques se traduisent souvent par des récessions, avec une baisse de la production économique, des pertes d'emplois massives et une diminution des revenus, ce qui signifie la dégradation des niveaux de vie pour de nombreuses personnes (Hermann, 1963).

Tout d'abord, l'impact d'une crise peut dépendre de sa gravité, une crise de grande ampleur, telle qu'une récession mondiale, engendre des perturbations plus profondes et plus durables qu'une crise limitée à un secteur ou une région. La gravité se manifeste par l'étendue des dommages économiques, la durée de la crise et sa capacité à se propager rapidement à travers différentes économies. (Dockès, 2017).

Ainsi, l'impact d'une crise est le résultat d'une interaction complexe entre sa gravité, les caractéristiques spécifiques des pays touchés, et les politiques de réponse mises en œuvre. Ces éléments, lorsqu'ils sont considérés ensemble, déterminent la résilience d'une économie face aux chocs externes. (Guillaumont, 2006).

Depuis le début de la pandémie de COVID-19, de nombreux pays ont mis en place des mesures de confinement incitant les populations à limiter les interactions physiques afin de diminuer la contamination. Ces mesures de confinement ont été répercutées sur les activités économiques, engendrant un choc exogène sur la consommation, la demande, le financement et surtout sur l'emploi.

Selon le rapport du Haut-Commissariat au Plan, en 2020 le PIB marocain a enregistré une contraction de 7% en raison de la pandémie, tous les secteurs ont été touchés, l'industrie, le tourisme, la restauration, le commerce, la construction et les services, selon le même rapport, au premier trimestre de l'année 2020, près de 142 000 entreprises, soit 57% de l'ensemble des entreprises, ont déclaré l'arrêt définitif ou temporaire de leurs activités; près de 726 000 postes ont été détruits, soit 20% de la main-d'œuvre des entreprises organisées, et même pour quelques entreprises qui ont réduit leur production de 50% et plus, cela donc veut dire que parmi les acteurs les plus vulnérables de cette crise figurent les petites et moyennes entreprises (OECD, 2020), qui constituent le pilier économique de nombreuses pays (Herbane, 2013) y compris le Maroc.

Cet article se penche sur un aspect crucial de la crise du COVID-19, à savoir l'impact des facteurs organisationnels sur l'emploi dans les PME. Ces dernières sont souvent définies comme des entreprises comptant moins de 250 employés, et elles jouent un rôle essentiel dans la dynamique économique en créant des emplois, en stimulant l'innovation et en favorisant la compétitivité. Cependant, elles sont également les plus vulnérables (Pettit et Singer, 1985 ; St-

Pierre et Fadil, 2011) aux chocs économiques en raison de leurs ressources financières limitées, de leur accès aux crédits restreint et de leur dépendance à l'égard de la demande locale (Reboud, et Séville, 2016).

1. Revue de littérature

La crise du covid-19 a provoqué une crise socioéconomique importante et générale, car elle a eu un impact sur le marché de de travail, en augmentant les inégalités dont il souffre déjà les différents secteurs de l'emploi. Selon la recherche de Alberio (2021), les secteurs telle que la restauration, l'hôtellerie et le commerce de détail non alimentaire n'ont toujours pas repris à leur plein rythme au printemps 2021.

La crise économique induite par la pandémie de COVID-19 a profondément impacté le marché du travail, avec des répercussions majeures sur l'emploi, les revenus et les conditions de travail.

Les acteurs clés de l'économie du travail se répartissent entre les ménages et les individus d'un côté, et les entreprises de l'autre. Il est également essentiel de mentionner d'autres intervenants, tels que l'État en tant que régulateur des échanges par le biais de la législation du travail, les partenaires sociaux incluant les syndicats et le patronat, ainsi que les organismes sociaux.

La théorie de la contingence est la théorie qui peut expliquer parfaitement les facteurs organisationnels d'une entreprise. Avant d'entamer l'apport de la théorie de la contingence à notre travail de recherche, il nous semble primordial d'examiner la signification et l'explication de cette théorie.

Le terme contingence d'une entreprise veut dire la dépendance de celle-ci de son environnement externe ainsi que des caractéristiques de son contexte, autrement dit, chaque changement dans les variables va conduire à des changements dans l'entreprise. Alors cette théorie tente d'étudier l'influence des variables contextuelles sur les organisations.

Miller et Starr (1970) ont identifié la contingence comme étant « *l'identification et le développement de relations fonctionnelles entre les variables d'environnement, de gestion et de performance* », Cela implique que cette théorie se concentre spécifiquement sur les éléments constitutifs de l'environnement des organisations. Ces composants peuvent être de nature structurelle ou comportementale. Ainsi, selon les théoriciens de la contingence, divers facteurs, qualifiés de contingents, exercent une influence sur la gestion des organisations. Parmi ces facteurs, on peut citer la technologie adoptée, l'environnement global (macro, micro et méso) des organisations, ainsi que le style de leadership choisi.

Kast et Rosenzweig (1974) considèrent que toute organisation est « *un système social composé de sous-systèmes de variables de ressource reliés entre eux par diverses politiques, pratiques et techniques de gestion qui interagissent avec les variables du sous-système environnemental pour atteindre un ensemble de buts ou d'objectifs* ». Cette définition souligne l'interaction intrinsèque entre l'organisation et son environnement externe et interne. Cependant, cette interaction est influencée par un ensemble de variables environnementales. Ainsi, durant la crise de la Covid-19, l'objectif primordial pour toute organisation consiste à identifier et à mettre en œuvre des stratégies visant à atténuer les conséquences immédiates de cet événement, tout en anticipant les impacts futurs de la crise.

Cortez et Johnston, 2020, souligne que le contexte spécifique lié à la crise sanitaire met en évidence l'importance cruciale de l'adaptabilité des organisations et de leurs membres internes, nécessitant une capacité à se réinventer et à faire preuve de créativité pour transformer les défis en opportunités (Sinapin, 2020).

Cependant, Katz et Kahn (1966) mettent en évidence que l'approche contingente de la gestion de la crise de la Covid-19 dépend étroitement de plusieurs paramètres tels que la durée, le contexte, les ressources déployées, et la nécessité de comprendre les contraintes internes et externes de l'environnement des organisations. Selon ces auteurs, cela implique « *l'élaboration de divers scénarios et plans de contingence, permettant d'identifier une liste de risques ayant des impacts importants sur les organisations, comme par exemple l'impact du confinement, la propagation incontrôlée du virus, le niveau de contamination, les mesures prises par le gouvernement, etc* » (Machmoum et al., 2022).

À la différence de l'industrialisme, cette théorie présente une portée plus restreinte, se limitant à expliquer les variations dans la structure des entreprises plutôt que dans la société envisagée comme une entité organisationnelle, avec des pratiques associées à des facteurs contingents tels que la taille de l'organisation et l'environnement (Lawrence et Lorsch, 1967), ou le type de technologie utilisée.

Le point central de cette théorie réside dans l'affirmation selon laquelle, dans un contexte donné, c'est-à-dire en tenant compte de certaines contingences, il est possible d'identifier un comportement organisationnel optimal et des solutions structurelles, du fait que les contingences externes sont potentiellement adaptables.

Il est évident que l'entreprise n'a pas un contrôle absolu sur ses actions ni sur son environnement. C'est pourquoi elle doit acquérir les ressources nécessaires et exercer un contrôle sur sa production, ce qui la rend dépendante de son environnement externe. La

perspective de la contingence stipule que les dirigeants d'entreprise organisent leur structure et élaborent leur stratégie en fonction de l'évolution de l'environnement de leur entreprise.

Dans ce contexte, l'adaptation de l'entreprise devient impérative pour assurer sa survie. Cependant, cette adaptation à l'environnement n'est pas un processus linéaire et dépend des choix d'environnement effectués par les entreprises.

Les PME se trouvent confrontées à des défis considérables lorsqu'il s'agit de faire face à une crise. Leur taille restreinte limite l'accès à des ressources financières et matérielles suffisantes pour résister aux chocs économiques (Boubakary, 2020), les rendant particulièrement vulnérables. Une lacune significative réside dans l'intégration de la gestion des risques dans leurs stratégies et plans d'affaires, exposant ces entreprises à des incertitudes dont elles ne sont pas toujours prêtes à gérer les conséquences.

La revue de la littérature, combinée aux réflexions théoriques, nous a permis de relier les différents concepts définis précédemment, de formuler les hypothèses de notre recherche et de concevoir un modèle hypothétique afin de traiter la problématique suivante :

Dans quelle mesure les facteurs organisationnelles des PME marocaines ont-elles influencé leur capacité à préserver l'emploi durant la crise sanitaire de la COVID-19 ?

Dans ce cadre, nous présenterons nos hypothèses, afin d'explicitier la logique des relations entre les différents concepts évoqués par notre problématique et d'élaborer notre modèle hypothétique.

2. Les hypothèses de la recherche

Une bonne hypothèse se définit souvent comme la formulation précisant la relation entre au moins deux variables mesurables, décrivant clairement leur interconnexion (Gavard-Perret et al., 2008). Ces formulations hypothétiques représentent généralement des réponses théoriques provisoires en attente de confirmation empirique

H1 : Les facteurs organisationnels dans le contexte de la COVID-19 affectent de manière significative la situation de l'emploi dans les PME.

D'une part, la taille réduite des PME peut favoriser une communication directe et des relations de travail plus étroites, ce qui peut conduire à une plus grande implication des employés et une meilleure capacité d'adaptation aux changements du marché.

Selon David Birch (1981), les petites entreprises étaient à l'origine de la plupart des gains nets d'emplois (Picot et Dupuy, 1996). D'autres auteurs sont également arrivés à la conclusion que, dans de nombreux pays, ce sont les PME qui avaient créé le plus d'emplois au cours du passé récent (Loveman et Sengenberger, 1991).

- **H1.1** : La crise de la COVID-19 a un impact sur la situation de l'emploi dans les entreprises en fonction de leur taille

En outre, le secteur d'activité de l'entreprise a un impact significatif sur les besoins en main-d'œuvre et la stabilité de l'emploi. Les secteurs tels que le commerce de détail et la restauration, particulièrement touchés par la pandémie de COVID-19, ont dû adapter rapidement leurs modèles d'affaires pour survivre, souvent en réduisant temporairement ou définitivement leurs effectifs.

L'étude menée par Belghazi et al., (2020) sur l'impact de covid-19 sur les PME au Maroc a révélé que les secteurs les plus impactés au premier semestre en termes de baisse des ventes sont l'hôtellerie, la restauration, le tourisme et l'industrie textile. D'ailleurs, 30 % de l'effectif des chômeurs anticipés pour l'année 2021 sont dû à la crise.

la FAO Mali (2020), a publié un rapport intitulée « Étude de l'impact socioéconomique de la Covid-19 sur les PME/MER au Mali », dont les auteurs ont évalué les PME des secteurs agricole et agroalimentaire dans les régions de Gao, Kayes, Mopti, Ségou et Sikasso.

Les résultats ont révélé que toutes les branches d'activités dans ces régions ont ressenti différemment l'impact de la Covid-19 sur leur fonctionnement. Les ressources humaines, le taux de change, le chiffre d'affaires, ainsi que les impôts et taxes ont subi un choc considérable pendant cette période pandémique.

Au premier semestre 2020, la Chine a observé une augmentation de plus de 5,1 millions d'emplois dans les secteurs du commerce électronique, de la livraison et des médias sociaux, favorisant ainsi la croissance des emplois liés à la livraison, au transport et au stockage. Cette dynamique a accéléré la baisse des emplois peu rémunérés dans le secteur de l'hôtellerie, de la restauration et du commerce de détail, tout en augmentant les emplois dans les centres de distribution et de livraison du dernier kilomètre.

H1.2 : La crise de la COVID-19 a un impact significatif sur la situation de l'emploi dans les entreprises selon le type d'activité

Le modèle d'affaires adopté par une PME est également crucial pour déterminer sa capacité à créer et maintenir des emplois. Les entreprises ayant pivoté vers des modèles numériques ou offrant des services en ligne ont souvent mieux résisté aux perturbations économiques, maintenant ainsi des niveaux d'emploi plus stables. Enfin, le changement de lieu de travail, notamment le passage au télétravail, a transformé la manière dont les PME gèrent leur personnel.

- **H1.3** : La crise de la COVID-19 a affecté significativement le modèle d'affaires des entreprises.

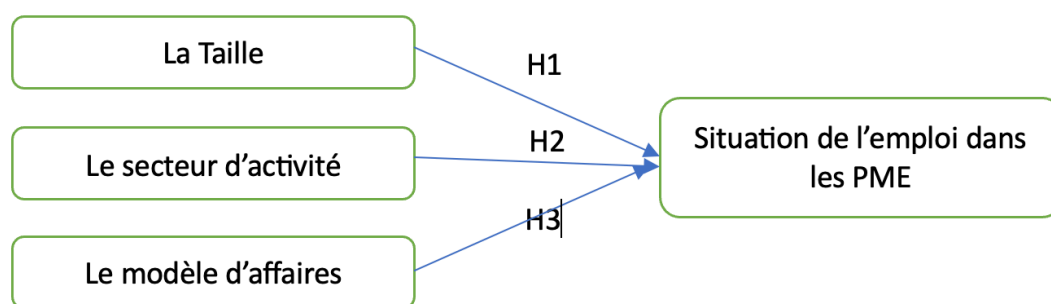
Si certaines entreprises ont pu maintenir voire augmenter leur productivité grâce au télétravail, d'autres ont rencontré des difficultés liées à la gestion à distance et à la technologie. Ainsi, la combinaison de ces caractéristiques – la taille, le secteur d'activité, le modèle d'affaire et le changement de lieu de travail – influence profondément la dynamique de l'emploi dans les PME, en déterminant leur résilience et leur capacité d'adaptation aux défis contemporains.

Bien que possible sur le plan technique depuis plusieurs années, le télétravail ne s'est jamais véritablement généralisé. Selon une étude récente du ministère du Travail français (2019), seulement 3 % des salariés, principalement des cadres, télétravaillaient au moins un jour par semaine en 2017 en France.

Cependant, cette situation est susceptible de changer. La période de confinement a contraint de nombreux travailleurs à adapter leurs habitudes de travail. Cette adaptation a eu lieu soit parce que leurs entreprises ont mis en place le télétravail pour se conformer aux mesures de confinement, soit parce que la fermeture des écoles a rendu nécessaire le fait de rester à domicile pour s'occuper de leurs enfants (Batut, 2020).

À mesure que la pandémie s'intensifiait et que les travailleurs du monde entier passaient au télétravail, les dirigeants d'entreprise ont souvent constaté que leurs craintes initiales concernant une perte de productivité n'étaient pas fondées.

Figure 1 : Modèle conceptuelle



Sources : Élaboré par nous soins

3. Source de données

Cette étude se base sur les données du Forum de la recherche économique sur la COVID-19 dans la région MENA en particulier au Maroc. L'ERF est un réseau régional dédié à la

promotion d'une recherche économique de haute qualité pour contribuer au développement durable dans les pays arabes, en Iran et en Turquie.

L'enquête COVID-19 MENA Monitor Survey a été menée par l'Economic Research Forum (ERF) afin de fournir des données aux chercheurs et aux décideurs politiques sur l'impact de la pandémie mondiale de COVID-19 sur l'économie et le marché du travail des entreprises.

Tableau 1: Récapitulatif des variables de l'étude

Variable	Définitions	Unités
Secteur d'activité	Qualitative : Industrie = 1, Construction = 2, Commerce = 3, Services = 4 et 5	Ordinal (1, 2, 3, 4, 5)
Taille	Nombre d'employés permanents à temps plein : 1 = 1-6 ; 2 = 10-24 ; 3 = 25-49 ; 4 = 50+	Ordinal (1, 2, 3, 4)
Le modèle d'affaire	Changement dans le modèle d'affaire de l'entreprise : Utilisation du téléphone pour le marketing, la passation de commandes, etc.	Dichotomique (0, 1)

Source : Élaboré par nos soins

4. Statistiques descriptives de l'échantillon

4.1. La taille

Le tableau ci-dessous nous permet de visualiser la répartition des entreprises de l'échantillon selon la taille. Cette répartition met en évidence une forte représentation des petites entreprises (PE), qui constituent 57 % du total.

Cela indique une structure économique où les PE jouent un rôle central, probablement en raison de leur capacité à s'adapter rapidement aux besoins du marché.

Les très petites entreprises (TPE) représentent 31 %, ce qui, bien que significatif, montre qu'elles sont moins nombreuses que les PE. Enfin, les moyennes entreprises (ME) restent minoritaires, avec seulement 12 %.

A noter que cette répartition prend comme référence la répartition adopter par l'Observatoire Marocain des PME (OMPME).

Tableau 2: Répartition de l'échantillon par taille

Taille	Effectif	Nombre	%
TPE	6 - 9	230	31%
PE	10 - 50	430	57%
ME	50 - 200	91	12%
Total		751	100%

Source : Élaboré par nos soins

Ces résultats mettent en lumière l'importance des petites et très petites entreprises, qui forment ensemble la grande majorité de l'échantillon (88 %). Soulignant leur rôle clé dans le tissu économique, particulièrement en termes de dynamisme et de flexibilité.

Cette tendance est confirmée par le rapport du HCP (2019), qui souligne que 93 % des entreprises au Maroc sont des TPME, réparties en 64 % de TPE et 29 % de PME, contre seulement 7 % de grandes entreprises (GE). Ce constat plaide en faveur d'un soutien renforcé aux PE et TPE, afin de stimuler leur développement et de consolider la compétitivité globale de l'économie.

4.2. Le secteur d'activité

Les secteurs sélectionnés pour notre étude, tels que l'industrie, la construction, la vente au détail ou en gros, le transport et le stockage, les services de logement et restauration, ainsi que l'information et la communication, représentent la majorité des entreprises interrogées. Cette concentration nous offre une base solide pour mener une analyse approfondie et comparative. Ces activités ont été regroupées, en quatre groupe d'activité à savoir : l'industrie, le commerce, les services, et la construction.

Le tableau ci-dessous représente la réorganisation et regroupement d'activité après élimination des données manquantes :

Tableau 3 : Regroupement des activités retenues dans l'étude

Activité	Nombre initial	Nombre après traitement	%
Industrie	80	73	9,7 %
Commerce	173	166	22,1 %
Service	417	357	47,6 %
Construction	157	155	20,6 %
Total	827	751	100%

Source : Élaboré par nos soins

Ces données montrent une forte concentration des entreprises dans le secteur des services, qui représente près de la moitié de l'échantillon (47,6 %). Cela reflète l'importance croissante de ce secteur dans l'économie, souvent moteur d'emploi et de croissance. Le commerce (22,1 %) et la construction (20,6 %) suivent, traduisant leur rôle significatif, notamment dans les activités locales et l'infrastructure. Enfin, l'industrie représente 9,7 %, ce qui, bien que modeste, souligne son importance dans les activités de production et d'exportation.

5. L'analyse statistique bivariée

Étant donné que notre variable dépendante (situation de l'emploi) est une variable qualitative dichotomique, et que les variables explicatives sont des variables qualitatives ou des variables quantitatives recodées en catégories, le test de Khi-deux est approprié pour évaluer l'indépendance entre ces variables.

Ce test permet de déterminer s'il existe une relation statistiquement significative entre la situation d'emploi et les variables explicatives

Le test de Khi-deux est une méthode efficace pour analyser les relations bivariées entre une variable dépendante qualitative dichotomique et des variables explicatives catégorielles. Il permet d'identifier les facteurs qui influencent potentiellement la situation d'emploi, en mettant en évidence les relations statistiquement significatives.

Tableau 4: Analyse bivariée des facteurs organisationnels

Variable	Chi-Square	P-Value	df	Significativité
Secteur d'activité	0,3109	0,98910**	4	Non significatif
Taille	10,2109	0,01686*	3	Significatif
Changement de lieu de travail	0,0402	0,84111**	1	Non significatif

*p < 0.05, ** p > 0.05

Source : Par le programme R

6. Résultat

Les résultats de la modélisation logistique Logit, ci-dessous permettent d'évaluer l'influence des divers facteurs sur la probabilité de réduction de l'effectif des employeurs au sein des PME.

Grace a cette analyse, il est possible d'analyser l'impact de chaque variable indépendante sur la probabilité de diminution des effectifs en période de crise. La régression logistique nous permet donc d'avoir une meilleure compréhension des facteurs qui contribuent à la diminution de l'emploi dans les PME

Tableau 5 : Les variables du modèle

Coefficients	Estimate	Std. Error	z value	Pr(> z)	
(Intercept)	-2.65585	0.38381	-6.920	4.53e-12	***
Taille (6-9)	0.70137	0.37661	1.862	0.0626	.
Taille (10-49)	-1.00545	0.78513	-1.281	0.2003	
Taille (50-200)	-0.33531	0.67204	-0.499	0.6178	

Source : Par le programme R

- La taille de l'entreprise

Taille (6-9 employés) (0,70137, $p = 0,0626$) : Représente les entreprises dont le nombre d'employés est compris entre 6 et 9 personnes. Bien que cette variable ait une influence positive (une taille plus petite d'entreprise semble augmenter la probabilité de l'événement étudié), elle n'est pas significative au seuil de 5%. Cependant, elle est marginalement significative, avec une p -valeur proche de 0,05, ce qui la rend significative au seuil de 10%.

Taille (10-49) (-1,00545) et Taille (50-200) (-0,33531) : Ces variables représentent respectivement les moyennes entreprises dont l'effectif est compris entre 10 et 49 employés, et entre 50 et 200 employés. Leur influence n'est pas significative ($p > 0,1$), et leurs coefficients négatifs indiquent que ces entreprises ont une probabilité plus faible de réduire l'emploi par rapport aux petites entreprises. Cependant, cette relation n'est pas statistiquement significative.

- L'analyse des odds ratios

Dans un modèle logistique, nous préférons souvent présenter les valeurs exponentielles des coefficients plutôt que les coefficients eux-mêmes. Ces valeurs exponentielles correspondent aux odds ratios ou rapports des côtes. L'odds ratio mesure l'effet d'une variable explicative sur la probabilité de survenue d'un événement, en comparant les chances de réalisation de cet événements dans deux groupes différents.

Un odds ratio de 1 indique qu'il n'y a pas d'effet de la variable sur l'événement étudié. Un odds ratio bien supérieur à 1 suggère que l'événement est plus probable à mesure que la variable augmente, tandis qu'un odds ratio bien inférieur à 1 indique que l'événement devient moins probable avec l'augmentation de la variable

Tableau 6 : Analyse des Odds Ratios

Variables	Sous variables	odds ratios
(Intercept)		0,070
Taille	Taille (6-9)	2,017
	Taille (10-50)	0,366
	Taille (50-200)	0,715

Source : Élaboré par nos soins

Pour la variable taille, les entreprises de 6 à 9 employés ont un Odds ratio de 2,017, indiquant que leurs chances de réduction de l'emploi augmentent de 101,7 % par rapport à la catégorie de référence.

$$\text{Pourcentage} = (OR-1)*100 = (2,017-1)*100 = 101,7\%$$

En revanche, les entreprises de 10 à 50 employés ont un Odds Ratio de 0,366, ce qui signifie une réduction des chances de réduction de l'emploi de 63,4 %. Pour les entreprises de 50 à 200 employés, l'Odds Ratio est de 0,715, correspondant à une diminution modérée de 28,5 % des chances de réduction de l'emploi.

7. Discussion

Notre première hypothèse stipule que la diminution de l'emploi est liée aux déterminants organisationnels des entreprises. En examinant les résultats des estimations pour les variables de ce bloc, nous constatons que seule la variable taille (P-Value = 0,0169) a un impact significatif sur la diminution de l'emploi.

La taille apparaît comme un déterminant clé. En effet, plus la taille de l'entreprise est petite, plus la probabilité de perte de l'emploi augmente. Pour donner une meilleure interprétation de l'impact de la taille de l'entreprise sur la perte de l'emploi, nous avons analysé trois types de tailles dans notre échantillon.

Les résultats de notre analyse ont montré que les entreprises ayant une très petite taille sont les plus susceptibles à la perte de l'emploi (taille : entre 6 et 10 employés), avec un Odds Ratio de 2,017 qui signifie que la probabilité de perte d'emploi augmente de 101,7%. Cela pourrait s'expliquer par le fait que les petites entreprises, en raison de leur structure et de leur vulnérabilité, sont plus susceptibles de procéder à des réductions d'effectifs en réponse à des conditions économiques défavorables.

En revanche, d'autres variables, telles que le secteur d'activité, le modèle d'affaires, le lieu de travail et le statut de l'entreprise, n'ont pas été intégrées dans le modèle, indiquant qu'elles n'ont pas démontré de relation significative avec la diminution de l'emploi.

Concernant les tests d'hypothèses, l'hypothèse H.1.2 a été confirmée par la variable taille, mettant en évidence son rôle essentiel dans notre analyse. En revanche, les hypothèses H.1.1 et H.1.3 ont été infirmées, reflétant l'absence de lien significatif pour ces variables.

L'absence de lien significatif entre d'autres variables telles que le secteur d'activité et le modèle d'affaires et la diminution de l'emploi peut s'expliquer par plusieurs facteurs.

Tout d'abord, cela pourrait indiquer que ces éléments n'ont pas d'effet direct sur les décisions d'emploi dans le contexte étudié. Cela rejoint parfaitement les conclusions du 4^{ème} rapport du HCP, indiquant que l'année 2021 a marqué une croissance relative de l'activité pour 7% des entreprises, par rapport à la période précédant la crise, ce qui explique le manque de relation entre le secteur d'activité et la diminution de l'emploi dans les PME, surtout que l'année

2021 est marquée par la levée des mesures de confinement et le redressement partiel des activités.

Pour la variable changement de modèle d'affaire et le lieu de travail, le manque d'impact s'explique essentiellement par les mesures de soutien au profit des couches sociales les plus vulnérables et des entreprises les plus touchées qui ont contribué à maintenir la stabilité de l'emploi.

De plus, l'influence de ces variables pourrait être masquée par des facteurs non observés qui jouent un rôle crucial dans la dynamique de l'emploi. Par exemple, des éléments tels que la culture d'entreprise, l'innovation ou des conditions économiques externes pourraient avoir des effets significatifs, mais n'ont pas été inclus dans le modèle.

A la lumière des résultats obtenus et étant donné qu'une seule sous-hypothèse a été confirmée, on peut conclure que l'hypothèse H1 est infirmée.

Conclusion

La crise de la Covid-19 est unique en son genre, et cela peut s'expliquer par plusieurs raisons. Avant tout, il s'agit d'un choc sanitaire, mais dont les répercussions dépassent largement le domaine de la santé, constituant un bouleversement économique et social sans précédent.

Les pertes de production, d'emplois et de revenus représentent une caractéristique majeure de cette crise. De plus, la durée et l'intensité de la propagation de l'épidémie ont été extrêmement incertaines pendant une longue période, et les décisions de confinement prises par le gouvernement se sont avérées des solutions provisoires dans la lutte contre la pandémie, en attendant des mesures plus radicales. Ce n'est qu'avec les annonces successives de la découverte de potentiels vaccins contre le coronavirus qu'un vent d'optimisme a soufflé, laissant entrevoir une reprise économique probablement moins incertaine.

Une autre particularité de cette crise est la mise en veille volontaire de l'activité économique, ce qui a conduit à un gel des activités au Maroc pendant plus d'un trimestre. Cela a été accompagné de mesures de soutien en faveur des couches sociales les plus vulnérables et des entreprises les plus touchées. Ces mesures ne visaient pas à rétablir immédiatement la situation économique, mais à amortir l'impact du choc sur l'économie marocaine et à limiter les séquelles sur les capacités productives du pays, susceptibles de compromettre le retour à une trajectoire de long terme.

BIBLIOGRAPHIE

1. Alberio, M., & Tremblay, D.-G. (2021). Covid-19 : Quels effets sur le travail et l'emploi ? *Revue Interventions économiques*, (66). Mis en ligne le 15 juin 2021, consulté le 23 juin 2021.
2. Batut, C. (2020). *L'impact du Covid-19 sur le monde du travail : Télémigration, rélocalisation, environnement* (Note de travail n° 3). Groupe d'études géopolitiques, Économie.
3. Belghazi, S., et al. (2020). *Impact de la crise Covid-19 sur l'emploi et les TPME du Maroc* (Rapport technique). Banque africaine de développement / Organisation internationale du travail.
4. Birch, A. (1981). Who creates jobs? *The Public Interest*, (65), 3–14.
5. Boubakary, B. (2020). La gestion de crise dans les PME : analyse théorique et proposition du modèle. *Question(s) de management*, (2), 91–106.
6. Cortez, R. M., & Johnston, W. J. (2020). The Coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory. *Industrial Marketing Management*, 88, 125–135.
7. Dockès, P. (2017). La grande crise des années trente. In *Le capitalisme et ses rythmes, quatre siècles en perspective* (Tome 1, pp. 521–642). Classiques Garnier.
8. Gavard-Perret, M. L., et al. (2008). *Méthodologie de la recherche*. Pearson Education France.
9. Guillaumont, P. (2006). La vulnérabilité macroéconomique des pays à faible revenu et les réponses de l'aide. *Revue d'économie du développement*, 14, 21–77.
10. Herbane, B. (2013). Exploring crisis management in UK small- and medium-size enterprises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(2), 82–95.
11. Hermann, C. F. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 8(1), 61–82.
12. Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. Wiley.
13. Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard Business School Press.
14. Loveman, G., & Sengenberger, W. (1991). The re-emergence of small-scale production: An international comparison. *Small Business Economics*, 3, 1–37.
15. Miller, W. M., & Starr, M. K. (1970). *Executive decisions and operations research*. Prentice Hall.

16. Pettit, R. R., & Singer, R. F. (1985). Small business finance: A research agenda. *Financial Management*, 47–60.
17. Picot, W. G., & Dupuy, R. (1996). *Création d'emplois selon la taille des entreprises : Concentration et persistance des gains et pertes d'emplois dans les entreprises canadiennes* (Rapport technique). Statistique Canada, Direction des études analytiques.
18. Reboud, S., & Séville, M. (2016). De la vulnérabilité à la résilience : Développer une capacité stratégique à gérer les risques dans les PME. *Revue internationale PME*, 29(3–4), 27–46.
19. Sinapin, M. N. (2020). Les entreprises et l'après-crise de Covid-19 : Un nouveau modèle d'organisation agile entre efficience et résilience. *Thèse de doctorat*, LITEM, Université d'Évry, IMT-BS, Université Paris-Saclay.
20. St-Pierre, J., & Fadil, N. (2011). La recherche en finance entrepreneuriale : Critique sur l'état actuel des connaissances et proposition d'un nouveau cadre de réflexion. *Revue internationale PME*, 24(3–4), 255–300.