

Entrepreneurial Finance and Support during Crisis: Resilience and Sustainability of Young Moroccan Enterprises from the COVID-19 Pandemic to Successive Shocks (2022–2026)

La finance entrepreneuriale et l'accompagnement en période de crise: Résilience et pérennité des jeunes entreprises marocaines, de la pandémie de Covid-19 aux chocs successifs de 2022-2026

BAZI Mohamed¹, ZNADY Nada^{2*}

Faculty of Law, Economics and Social Sciences of Mohammeda, Hassan II University of Casablanca, Morocco.

**Auteur correspondant*

Abstract: Facing an increasingly unstable global economic environment, entrepreneurship has established itself as a lever for development and a prolific research subject. This article aims to articulate three central notions— entrepreneurship, entrepreneurial support, and entrepreneurial finance— in order to understand how they contribute to the resilience and sustainability of young firms in times of crisis. After tracing the main schools of thought that have shaped the definition of entrepreneurship, the article examines the forms that support can take (counselling, coaching, mentoring) and then situates entrepreneurial finance at the intersection of finance and entrepreneurship. Particular attention is given to the case of Morocco, whose entrepreneurial ecosystem has had to absorb, within six years, a succession of unprecedented shocks: the Covid-19 pandemic, the Al Haouz earthquake of September 2023, a structural drought, and an inflationary surge. The descriptive analysis of the public measures deployed— from the Economic Watch Committee to the Intelaka and Forsa programmes, together with the post-earthquake reconstruction fund— highlights both the scale of public mobilisation and the persistence of structural obstacles to financing access for small and medium-sized enterprises.

Keywords: entrepreneurship, entrepreneurial support, entrepreneurial finance, resilience, crisis, SMEs, Morocco.

Résumé: Face à une conjoncture économique mondiale de plus en plus instable, l'entrepreneuriat s'est imposé comme un levier de développement et un objet de recherche foisonnant. Cet article se propose d'articuler trois notions centrales— l'entrepreneuriat, l'accompagnement entrepreneurial et la finance entrepreneuriale— pour comprendre comment elles concourent à la résilience et à la pérennité des jeunes entreprises en période de crise. Après avoir retracé les principales écoles de pensée qui ont façonné la définition de l'entrepreneuriat, l'article examine les formes que peut prendre l'accompagnement (counselling, coaching, tutorat) puis situe la finance entrepreneuriale à l'intersection de la finance et de l'entrepreneuriat. Une attention particulière est portée au cas du Maroc, dont l'écosystème entrepreneurial a dû, en l'espace de six ans, absorber une succession de chocs inédits : la pandémie de Covid-19, le séisme d'Al Haouz de septembre 2023, une sécheresse structurelle et une poussée inflationniste. L'analyse descriptive des dispositifs publics déployés— du Comité de Veille Économique aux programmes Intelaka et Forsa, en passant par le fonds de reconstruction post-séisme— met en évidence à la fois l'ampleur de la mobilisation publique et la persistance d'obstacles structurels à l'accès au financement des petites et moyennes entreprises.

Mots-clés: entrepreneuriat, accompagnement entrepreneurial, finance entrepreneuriale, résilience, crise, PME, Maroc.

Introduction

Depuis plusieurs décennies, et face à une conjoncture économique mondiale de moins en moins stable, la promotion de l'entrepreneuriat est reconnue comme une réponse structurante pour les sociétés contemporaines; ce domaine de recherche a, de ce fait, suscité un intérêt scientifique croissant. Compte tenu de son ampleur, économistes, psychologues et même historiens s'y sont penchés afin d'en analyser les différentes facettes [1]. Le champ de l'entrepreneuriat a connu un développement en deux temps [2]: une première phase d'après-guerre durant laquelle la notion s'est cristallisée au sein des sciences économiques, puis, à partir du début des années

1970, une seconde phase où elle s'est diffusée dans les sciences de gestion et la psychologie [3]. Chaque discipline a observé et théorisé la création d'entreprise et le comportement des entrepreneurs, donnant naissance à des écoles de pensée distinctes. La littérature retient généralement trois perspectives dominantes pour appréhender l'entrepreneuriat: l'entrepreneur, l'action entrepreneuriale et le contexte entrepreneurial [4].

Il est aujourd'hui impératif que les pouvoirs publics reconnaissent l'importance du développement des entreprises et de l'activité entrepreneuriale, compte tenu de leur contribution à la création de valeur et à la répartition de la richesse. C'est pour cette raison que les gouvernements accordent une place croissante à l'entrepreneuriat et déploient des mesures d'aide et d'accompagnement en faveur des porteurs de projets et des jeunes entreprises.

L'accompagnement entrepreneurial a connu des évolutions significatives ces dernières années et constitue désormais un enjeu majeur du champ entrepreneurial [5], voire un rouage du développement économique des sociétés— d'où l'augmentation notable des travaux qui lui sont consacrés. C'est en grande partie grâce à cet accompagnement que l'entreprise nouvellement créée parvient à garantir sa survie: à travers des programmes de soutien financier, éducatif, psychologique et pratique, les entrepreneurs développent les compétences et les connaissances nécessaires pour surmonter les défis rencontrés en période de crise.

Or, la période qui s'ouvre en 2020 a considérablement renouvelé la portée de cette question. Le Maroc, comme la plupart des économies émergentes, n'a pas connu une crise isolée mais une succession de chocs hétérogènes : la crise sanitaire de la Covid-19, puis le séisme d'Al Haouz du 8 septembre 2023— qui a directement affecté le tissu productif du Haut Atlas—, auxquels sont venues s'ajouter une sécheresse structurelle pluriannuelle et une poussée inflationniste ayant culminé à 6,1 % en 2023 avant de refluer à moins de 1 % en 2024-2025. Cette accumulation de chocs invite à dépasser une lecture strictement conjoncturelle de la « crise » pour interroger la capacité durable des dispositifs d'accompagnement et de financement à soutenir la résilience des jeunes entreprises face à des perturbations répétées.

Il devient dès lors nécessaire d'examiner de près les liens entre l'accompagnement entrepreneurial, la résilience entrepreneuriale et les mesures prises par le Maroc pour soutenir les entrepreneurs en période de crise, afin de mieux cerner les défis de ce domaine. La problématique de notre étude s'articule autour de la question centrale suivante: comment la finance entrepreneuriale et l'accompagnement des entrepreneurs contribuent-ils au développement des jeunes entreprises en période de crise ? Cette problématique se décline en trois questions secondaires:

- En quoi l'accompagnement entrepreneurial peut-il renforcer la résilience des entrepreneurs dans un contexte de crises répétées ?
- Quel rôle joue la résilience entrepreneuriale dans la survie et la croissance des jeunes entreprises ?
- Comment les mesures adoptées par le Maroc ont-elles soutenu les entrepreneurs, de la crise sanitaire aux chocs qui lui ont succédé ?

Ce travail présente, dans un premier temps, les principales définitions de la notion d'entrepreneuriat; dans un second temps, il précise ce que recouvre l'accompagnement entrepreneurial et montre comment celui-ci, articulé à la finance entrepreneuriale, contribue à créer un environnement propice à la croissance et à la survie des jeunes entreprises en période de crise. Il propose enfin une analyse descriptive des dispositifs que le Maroc a instaurés en réponse à une décennie de chocs successifs, de 2020 à 2026.

1. Les fondements théoriques de l'entrepreneuriat

Le concept d'entrepreneuriat a été initialement forgé au XVIII^e siècle et sa signification a évolué au fil du temps, portée par des écoles de pensée successives qui ont enrichi son analyse.

1.1. Les théories économiques

Les premiers à s'être intéressés à la notion d'entrepreneuriat sont les théoriciens économistes, soucieux d'en situer la place au sein de l'activité économique. La première tentative de définition remonte à 1600, lorsque Serre l'a décrite comme la création et la gestion d'entreprise. Vinrent ensuite les écrits de Richard Cantillon, qui a contribué à poser les bases de la théorie de l'entrepreneuriat en soulignant son importance dans la dynamique économique [6]. Jean-Baptiste Say (1767-1832) a prolongé les travaux de Cantillon en distinguant le rôle de l'entrepreneur de celui du capitaliste, considérant le premier comme un agent majeur du développement économique en raison de sa capacité à transformer les idées en actions concrètes.

Cette définition a été révisée par Joseph Schumpeter en 1935, dont l'apport a été révolutionnaire : pour lui, l'entrepreneur n'est pas un simple innovateur ou organisateur, mais un « destructeur créatif » [7], c'est-à-dire un agent capable de remettre en cause les méthodes et structures établies en introduisant de nouvelles technologies sur le marché. Schumpeter place ainsi l'entrepreneur dans une perspective dynamique, en tant qu'agent de changement et de croissance économique. À ces définitions s'ajoute celle d'Israel Kirzner (1973), qui caractérise l'entrepreneur comme un agent capable de saisir les opportunités en exploitant les déséquilibres

du marché. Kirzner introduit à ce titre la notion de « découverte entrepreneuriale » [8], qui renvoie à la capacité de l'entrepreneur à tirer profit des ressources disponibles sur le marché. Surlemont et Gartner rejoignent Kirzner en précisant que l'entrepreneuriat est le processus d'identification et d'exploitation d'une opportunité en vue de créer une activité [9], combinant ressources informationnelles, matérielles et humaines [10].

1.2. Les théories culturelles

Issues principalement de la sociologie et de l'anthropologie, les théories culturelles s'intéressent aux causes de l'entrepreneuriat et tentent d'en expliquer les facteurs socioculturels, à la différence des théories économiques qui privilégient l'analyse de ses effets [4]. Weber [11], Hagen [12] et Kilby [13] font figure de référence dans ce courant : selon eux, les comportements entrepreneuriaux sont influencés par l'idéologie religieuse, la culture et les structures sociales [14]. L'entrepreneuriat peut ainsi être défini comme un événement induit par des facteurs socioculturels, qui met en valeur les perceptions propres à chaque entrepreneur [15].

Même si les théories culturelles n'apportent qu'une contribution partielle à la compréhension du phénomène, elles mettent en évidence l'importance des forces structurelles susceptibles de limiter l'action individuelle de l'entrepreneur, et rappellent que ce dernier demeure un agent social dont les actions s'inscrivent dans un cadre social, institutionnel et économique déterminé [16]. Depuis son émergence au XVIII^e siècle, la définition de l'entrepreneuriat a ainsi pris plusieurs formes, la recherche ayant fait émerger une multitude de paradigmes centrés sur les opportunités commerciales, la création de valeur, le développement organisationnel et l'innovation. L'entrepreneuriat peut donc être décrit comme une prise de risque dans laquelle un individu détecte une opportunité et décide d'en tirer parti malgré les incertitudes qui y sont associées, dans le but de créer une organisation [17].

2. L'accompagnement entrepreneurial : une pratique à formes multiples

L'activité entrepreneuriale est indissociable de l'accompagnement, qui fournit des soutiens essentiels tout au long du parcours du créateur d'entreprise. L'accompagnement constitue en effet une thématique dont l'importance est de plus en plus reconnue en matière de développement économique [18]. Le développement de ce phénomène a conduit à l'émergence d'un nouveau champ de recherche à part entière [19]; de surcroît, l'accompagnement permet aux entreprises qui en bénéficient de survivre davantage que celles qui en sont privées.

2.1. L'accompagnement entrepreneurial : définitions théoriques

Le premier constat que l'on peut tirer de la revue de littérature est que l'accompagnement entrepreneurial présente aujourd'hui une grande diversité, tant au niveau des acteurs que des pratiques [20]. Il facilite la création d'un environnement propice à l'entrepreneuriat en instaurant un contexte sécurisé pour les porteurs de projets, auxquels il fournit un ensemble de services précis— locaux, conseils, mise en réseau avec d'autres porteurs de projet [21].

L'idée même de l'accompagnement des entreprises répond au besoin d'accroître leur continuité, en instaurant des dispositifs capables de repérer les premières étapes d'une réussite potentielle alors même que ces entreprises disposent d'une base de ressources limitée. Plus largement, l'accompagnement facilite le dépassement de ce qu'on appelle la contrainte de nouveauté et la barrière de la petite taille, en vue de créer des entreprises rentables, innovantes et durables [22]. Il est également considéré comme une stratégie fondamentale qui permet la fonctionnalité de technologies critiques et parfois stratégiques [23], et vise généralement plusieurs objectifs [24]:

- la création de nouveaux emplois et d'entreprises ;
- l'amélioration du climat entrepreneurial ;
- la promotion du développement technologique ;
- la croissance de l'industrie et des économies locales ;
- la réduction du chômage.

L'accompagnement entrepreneurial peut ainsi être défini comme une pratique d'aide à la création d'entreprise, fondée sur une relation qui s'établit dans la durée entre un entrepreneur et un tiers externe au projet, relation à travers laquelle l'entrepreneur réalise des apprentissages multiples et accède à des ressources ou compétences utiles à la concrétisation de son projet [25]. Cette définition révèle les fondements mêmes de l'accompagnement : une relation à long terme entre un entrepreneur et un tiers, grâce à laquelle le premier acquiert les ressources et les compétences nécessaires à la réalisation de son projet.

2.2. Les formes de l'accompagnement entrepreneurial

Le domaine de l'accompagnement entrepreneurial recouvre une variété de pratiques, à l'image du tutorat, du conseil, du coaching et du counselling [26].

Le counselling

Le counselling est une pratique éthiquement solidaire, fondée principalement sur l'écoute et conçue pour aider les personnes confrontées à des problèmes d'orientation ou d'adaptation. L'empathie du personnel de soutien y est essentielle pour assurer le dialogue, faciliter le développement personnel et aider l'entrepreneur à trouver le bon chemin dans les moments difficiles. Le counselling relève de la catégorie du « guidage », l'accompagnateur y jouant un rôle protecteur qui peut éveiller la personne accompagnée [27].

Le coaching

Le coaching se situe à l'intersection des différentes formes d'accompagnement évoquées par Paul [26]. C'est un processus d'apprentissage concret, qui vise à accorder au coaché une autonomie dans ses actions et ses décisions, en l'aidant à prendre du recul réfléchi sur ses pratiques professionnelles et ses comportements. Cette forme d'accompagnement développe les compétences par l'apprentissage par l'action, en s'appuyant sur une relation fondée sur le feedback positif, l'écoute et la prise de conscience [28]. Le coaching entrepreneurial se positionne ainsi comme un accompagnement individuel qui vise à soutenir les entrepreneurs en phase de démarrage ou de croissance initiale, et à répondre à leurs besoins spécifiques de développement de compétences [29]. Son enjeu principal est de créer une connexion entre l'entrepreneur et ses engagements, et de l'aider à révéler ses motivations internes—valeurs, émotions, croyances—mobilisées par le projet [30].

Le tutorat

Dans son sens large, le tutorat renvoie à la responsabilité partagée des adultes envers les jeunes en phase d'intégration professionnelle : le tuteur a pour rôle de transmettre les pratiques du métier et de favoriser la socialisation. Il dépasse toutefois la simple transmission de savoir-faire, en jouant un rôle crucial dans l'initiation aux normes de vie en communauté et aux procédures de travail [31], [32].

Depuis la crise sanitaire, ces trois formes d'accompagnement se sont largement hybridées avec des modalités à distance—visioconférence, plateformes numériques d'accompagnement, mentorat en ligne—, qui ont permis de maintenir la continuité du suivi des porteurs de projets lorsque les contacts physiques étaient contraints, et qui se sont depuis pérennisées comme un complément aux formes traditionnelles d'accompagnement en présentiel. Pour synthétiser le rôle de l'accompagnement entrepreneurial, sa mission consiste à transmettre à l'entrepreneur les connaissances détenues par un expert dans différents domaines—finance, fiscalité, juridique—afin, d'une part, de fournir des techniques relatives au projet et, d'autre part, de valider le modèle économique et le plan d'affaires pour le légitimer auprès des investisseurs et du réseau professionnel. En mobilisant les ressources financières, matérielles et immatérielles nécessaires, l'accompagnement entrepreneurial permet également de résoudre les difficultés rencontrées par les entrepreneurs, tout en les mettant en relation avec les différents acteurs de l'écosystème entrepreneurial [33].

3. Le champ de la recherche en finance entrepreneuriale

Le domaine de la finance entrepreneuriale se situe à l'intersection de la finance traditionnelle et de l'entrepreneuriat, ce qui en fait un champ d'étude dynamique et évolutif. Il offre une approche innovante pour comprendre et soutenir le développement économique, en intégrant les principes financiers aux défis et opportunités propres aux entrepreneurs et aux petites et moyennes entreprises (PME).

3.1. Le cadre conceptuel de la finance entrepreneuriale

La notion de finance entrepreneuriale articule deux disciplines distinctes : la finance et l'entrepreneuriat [34], [35]. La première se concentre essentiellement sur l'évaluation et la structuration du capital, tandis que le second traite des thématiques liées à l'exploitation des opportunités, à la création de valeur et à l'innovation. La finance entrepreneuriale vient ainsi contester les principes financiers classiques pour les adapter aux besoins des entrepreneurs et des PME, en plaçant ces derniers au centre des enjeux financiers.

Les premières recherches, menées par Pettit et Singer [36], ont suscité l'attention du milieu académique en distinguant les PME des grandes entreprises, ce qui les a conduits à affirmer que des théories et concepts financiers spécifiques devaient être développés pour mieux comprendre leurs besoins [37]. James Ang [38] a ensuite incité les chercheurs à mener des programmes approfondis en examinant les attributs propres aux PME et en remettant en question les hypothèses financières classiques. En l'absence d'une définition universelle, la finance entrepreneuriale est généralement conceptualisée comme l'intersection de ces deux domaines d'études distincts [37] ; certains chercheurs l'associent aux petites et moyennes entreprises en général [36]–[38], d'autres

la restreignent aux start-up ou aux entreprises en forte croissance [35], qui recourent à des modes de financement variés — capital-risque, financement participatif (crowdfunding)— [39]. Ce dernier segment s'est encore structuré au Maroc depuis l'adoption, en 2021, d'un cadre légal dédié au financement collaboratif, qui a ouvert un canal de financement complémentaire pour les jeunes entreprises innovantes en quête de fonds propres.

3.2. La pérennité entrepreneuriale

Durant les premières phases de croissance d'une jeune entreprise, sa survie apparaît comme une nécessité— la survie constituant le niveau de réussite le plus élémentaire qu'une entreprise puisse viser [40], comme le soulignent également les travaux de Littunen, Storhammar et Nenonen [41]. Selon ces auteurs, la première étape vers le succès est la survie ; à mesure que l'activité entrepreneuriale se stabilise, il devient toutefois plus difficile d'obtenir des données fiables sur la croissance et la rentabilité, de sorte que la pérennité des jeunes entreprises représente, pour ces chercheurs, la clé du succès.

Le parcours entrepreneurial est marqué par l'incertitude et le risque: les entrepreneurs sont régulièrement confrontés à des crises économiques et à des changements dans l'environnement concurrentiel. Dans ce contexte, la durabilité constitue une nécessité absolue pour assurer le développement des jeunes entreprises. Sur la base de la littérature, plusieurs stratégies spécifiques permettent aux PME de surmonter les périodes de crise avec résilience.

3.2.1. Les stratégies de survie pendant la crise

Toute organisation peut être touchée par une crise ; c'est pourquoi un plan d'action détaillé est nécessaire pour faire face aux différentes crises susceptibles de survenir [42]. Depuis la chute de Lehman Brothers en 2008, l'une des plus dures depuis des décennies, de nombreuses entreprises ont été touchées quelle que soit leur taille : cette crise a non seulement entraîné la réduction d'activité de nombreuses entreprises, mais aussi une diminution du nombre de créations, avec pour conséquence directe la perte de milliers d'emplois. Les PME ont été particulièrement affectées, alors même qu'elles sont largement reconnues comme des moteurs de croissance et d'innovation, en raison de leur contribution à la création d'emplois et à la réduction de la pauvreté [43]. Ces crises successives ont néanmoins incité les entrepreneurs à adopter de nouvelles stratégies fondées sur leur capacité de créativité et d'innovation, un mouvement appuyé par le développement des incubateurs et des politiques favorables à l'innovation [44].

Plusieurs recherches confirment que les jeunes entreprises sont souvent les premières victimes d'une crise [45], en raison du manque de ressources, de capacités managériales et d'accès au crédit [46]. Parmi les résultats de ces travaux, on retiendra que:

- dans un contexte de crise, il est généralement plus aisé pour les petites structures de s'adapter que pour les grandes organisations, même si les actions à court terme des entrepreneurs— qui atténuent les perturbations immédiates — peuvent nuire à la santé de l'entreprise à long terme [47];
- pour répondre aux changements de l'environnement en période de crise, les entrepreneurs choisissent fréquemment de réduire les coûts, de renforcer le contrôle des employés, d'améliorer la gestion de la trésorerie et de recourir à des cycles de reporting plus courts [46].

Pendant la crise de la Covid-19, plusieurs entrepreneurs malaisiens ont adopté des stratégies alternatives pour assurer la continuité de leur activité, notamment la vente de produits via les réseaux sociaux et les applications mobiles [48]. La stratégie de réduction des coûts s'est, quant à elle, révélée efficace dans le contexte vietnamien pour aider les petites entreprises à surmonter la crise [49], tandis que les entreprises françaises ont plutôt choisi de réduire l'étendue de leurs activités plutôt que de solliciter un soutien public ou de recourir au capital-risque [50].

En somme, les PME adoptent en période de crise des stratégies à court terme en réponse aux difficultés rencontrées, allant de la réduction des coûts à la limitation du recrutement et des dépenses non essentielles. Nombre d'entrepreneurs sont néanmoins parvenus à maintenir la continuité de leur activité malgré la crise, à travers une dynamique adaptative développée au niveau stratégique— une approche qui correspond précisément à la notion de résilience [51].

3.2.2. La résilience entrepreneuriale

La crise remet en question la résilience des entrepreneurs et de leurs organisations, souvent déclenchée par des événements susceptibles d'impacter négativement l'activité de l'entreprise. La résilience se conceptualise comme la capacité d'une personne ou d'un groupe à persister et à maintenir une vision positive en dépit d'événements perturbants; elle trouve une application significative chez les entrepreneurs, régulièrement confrontés à des événements imprévus qui menacent la survie de leur entreprise [52]. Renforcer la résilience

permettrait ainsi aux entrepreneurs de surmonter leurs échecs et de se relancer dans de nouvelles aventures entrepreneuriales [53]. La résilience entrepreneuriale repose classiquement sur trois piliers [54], [55]:

- la maîtrise de soi et la persévérance face à des situations défavorables (« hardiness »);
- la disponibilité de ressources, de capacités et d'une expertise permettant de gérer les situations défavorables (« resourcefulness »);
- la capacité à conserver une attitude positive dans les situations de risque, en considérant les erreurs comme des opportunités d'apprentissage (« optimism »).

Cette lecture tripartite a été récemment complétée par des travaux qui insistent sur la dimension dynamique et cumulative de la résilience. Chalus-Sauvannet [56] définit ainsi la résilience entrepreneuriale comme un ensemble d'attitudes et de pratiques visant à surmonter les épreuves pour prospérer en dépit d'un environnement défavorable et porteur de risques, en distinguant une résilience individuelle, une résilience collective — construite par la coopération et le partage des compétences — et une résilience organisationnelle qui en résulte. Dans le même sens, une revue systématique récente de la littérature propose de reconceptualiser la résilience entrepreneuriale comme une capacité dynamique, distincte de la résilience psychologique générale, qui articule intelligence émotionnelle, intelligence culturelle et compétences numériques, ces dernières s'étant révélées déterminantes pour assurer la continuité des activités durant la pandémie [57]. Ce déplacement conceptuel — d'une résilience essentiellement individuelle vers une résilience distribuée entre l'entrepreneur, son organisation et son écosystème — trouve un écho particulier dans le contexte marocain, où les chocs de nature très différente (sanitaire, sismique, climatique) qui se sont succédé depuis 2020 ont exigé des capacités d'adaptation renouvelées à chaque épisode plutôt qu'une résilience acquise une fois pour toutes.

En résumé, la résilience est reconnue, dans le champ entrepreneurial, comme une condition préalable à la croissance d'une entreprise après une crise. En cas d'échec, les entrepreneurs ne doivent pas perdre leur motivation, mais s'efforcer d'assurer le développement et la croissance de leur entreprise, en capitalisant sur les enseignements tirés de chaque épreuve traversée.

4. L'écosystème marocain face aux crises successives : des mesures Covid-19 aux dispositifs actuels

Le monde a été confronté à des changements profonds depuis l'apparition du coronavirus en Chine en décembre 2019. Qualifiée de pandémie par l'Organisation mondiale de la santé, la propagation rapide de cette maladie a entraîné des conséquences négatives à l'échelle mondiale, affectant la santé, l'économie et le tissu social. Dans ce contexte, l'économie marocaine, comme celle du reste du monde, a subi un effondrement remarquable, révélant un ensemble de dysfonctionnements dans sa croissance et mettant en évidence la vulnérabilité des PME en période d'instabilité. Le choix de se concentrer sur le cas marocain se justifie par l'ampleur de cette crise inaugurale et par la possibilité qu'elle offre d'observer, sur la période 2020-2026, la manière dont les dispositifs publics se sont progressivement adaptés à des chocs de nature différente.

4.1. Les dispositifs déployés pendant la crise sanitaire

Malgré le caractère sans précédent de la pandémie, le gouvernement marocain n'a pas tardé à en identifier l'impact potentiel sur l'économie. C'est pourquoi le Maroc a instauré, dès mars 2020, un Comité de Veille Économique (CVE), placé sous la direction du ministre de l'Économie et des Finances, chargé de suivre la situation économique et d'identifier les mesures nécessaires pour atténuer les effets de la crise, notamment:

Le projet d'investissement Imtiaz-Technologies

Le ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Économie Verte et Numérique a lancé, en collaboration avec l'Agence Maroc PME, le projet « Imtiaz-Technologies », destiné à encourager les entreprises opérant dans la fabrication de masques et d'équipements de protection contre la propagation de la Covid-19 [58]. Le comité a approuvé un budget d'investissement de près de 272 millions de dirhams (MDH) pour 34 projets retenus, générant environ 480 emplois répartis sur l'ensemble des régions du Royaume ; l'État a contribué à hauteur de 30 % du montant global de l'investissement, avec un plafond de 10 MDH pour les PME et de 1,5 MDH pour les TPE [59].

Le programme Damane Oxygène

Le ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme administrative a instauré, par l'intermédiaire de la Caisse Centrale de Garantie, un nouveau produit destiné à éviter des faillites massives des TPME et PME [60]. Damane Oxygène, premier dispositif de ce type mis en place dès mars 2020, s'adressait aux TPME dont le chiffre d'affaires n'excédait pas 200 MDH ainsi qu'aux PME réalisant entre 200 et 500 MDH de chiffre d'affaires, en offrant un découvert garanti à hauteur de 95 %. Un mois et demi après son lancement, 13 200

entreprises marocaines avaient déjà pu bénéficier de ce financement garanti par l'État, pour un volume de crédits de 7,3 milliards de dirhams [61].

Le succès de ce produit a conduit le CVE à lancer deux dispositifs complémentaires, « Relance TPE » et « Damane Relance ». Le premier, dédié aux TPE réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 10 millions de dirhams, a permis à ces structures d'accéder à un crédit allant jusqu'à 10 % de leur chiffre d'affaires annuel, remboursable sur sept ans avec deux ans de différé et une garantie de 95 % ; au moins 10 000 entreprises en ont bénéficié, pour un montant de 2,4 milliards de dirhams de crédits consentis. Le second, « Damane Relance », a été spécifiquement conçu pour les structures dont le chiffre d'affaires dépasse 10 millions de dirhams: les entreprises du secteur industriel ont ainsi pu bénéficier d'un crédit équivalent à 1,5 mois de chiffre d'affaires, contre un mois pour les autres secteurs [62].

La garantie Auto-Entrepreneurs Covid-19

Le CVE a également mis en place un dispositif spécifique pour les auto-entrepreneurs n'ayant pas pu bénéficier des autres produits, visant à leur octroyer un prêt plafonné à 15 000 dirhams à taux zéro [63]. Ce produit complémentaire, proposé par les banques, était conçu pour couvrir jusqu'à 85 % des charges ne pouvant être différées.

4.2. Au-delà de la Covid-19 : une décennie de chocs successifs (2022-2026)

La sortie de la crise sanitaire ne s'est pas traduite, pour le tissu entrepreneurial marocain, par un retour à la stabilité. Entre 2022 et 2024, l'économie marocaine a en effet dû absorber une inflation importée, portée par la flambée des prix de l'énergie et des produits alimentaires, qui a atteint 6,1 % en moyenne en 2023 avant de refluer à 0,9 % en 2024 sous l'effet de la politique monétaire prudente de Bank Al-Maghrib. À cette pression inflationniste s'est superposée une sécheresse structurelle, la plus sévère depuis trente ans, qui a fortement pénalisé la valeur ajoutée agricole et donc l'activité des TPE rurales.

Le séisme qui a frappé la province d'Al Haouz le 8 septembre 2023 constitue le choc le plus singulier de cette période: au-delà du bilan humain, il a provoqué une perte de produit intérieur brut estimée à 0,24 % pour l'année 2023 à l'échelle nationale, avec un impact concentré sur les provinces du Haut Atlas — la seule province d'Al Haouz ayant perdu environ 10,2 % de son produit régional brut [64]. Face à cette catastrophe, l'État a engagé un programme de reconstruction doté de 120 milliards de dirhams, complété par un prêt de 1 milliard d'euros de la Banque européenne d'investissement destiné à la réhabilitation des infrastructures essentielles. Au niveau entrepreneurial, des dispositifs ciblés ont vu le jour, à l'image du programme « Promet 4 Al Haouz », déployé depuis janvier 2025 avec l'appui de la coopération allemande (GIZ) et du Centre régional d'investissement de Marrakech-Safi, qui a permis d'accompagner en moins de dix mois plus de 1 280 entrepreneurs, TPME et coopératives de la région sinistrée, avec une forte participation des femmes entrepreneures.

Sur le plan structurel, le gouvernement a par ailleurs cherché à consolider les acquis du programme Intelaka — lancé en février 2020 à l'initiative royale et qui avait déjà financé, dès septembre 2021, 24 000 entreprises pour un montant de 5,8 milliards de dirhams malgré le ralentissement provoqué par la Covid-19 — en le complétant par le programme « Forsa », lancé en 2022. Doté d'une enveloppe de 1,25 milliard de dirhams destinée à soutenir 50 000 projets, Forsa répond au constat selon lequel de nombreux porteurs de projets ne disposaient pas des fonds propres nécessaires pour accéder au financement bancaire classique: le programme leur octroie un apport initial afin de faciliter leur accès aux crédits garantis d'Intelaka. Depuis 2025, Forsa a également été assoupli pour intégrer un mécanisme de report d'échéances pouvant aller jusqu'à douze mois pour les bénéficiaires en difficulté, ce qui traduit une prise de conscience progressive de la nécessité d'accompagner les jeunes entreprises non seulement au moment de leur création, mais également tout au long des phases de turbulence qui suivent.

Ainsi, en l'espace d'une décennie, l'écosystème d'appui aux entrepreneurs marocains est passé d'une logique de réponse ponctuelle à un choc unique — la pandémie — à une architecture plus continue de dispositifs (Intelaka, Forsa, Maroc PME, fonds de reconstruction post-séisme), reflétant la nécessité de construire une résilience de long terme face à une accumulation de perturbations sanitaires, sismiques, climatiques et macroéconomiques.

5. Méthodologie de recherche

Cette étude vise à explorer les différentes dimensions de l'entrepreneuriat, les formes de l'accompagnement et la résilience entrepreneuriale à travers une étude documentaire approfondie, appuyée sur des travaux de recherche antérieurs ainsi que sur des sources institutionnelles et de presse spécialisée couvrant la période 2020-2026. Cette méthode repose sur une épistémologie réaliste, qui considère que chercheurs et auteurs adoptent une perspective tenant compte de la réalité objective et observable. À travers cette approche,

nous cherchons à comprendre la résilience entrepreneuriale en identifiant les causes et les relations qui la sous-tendent. L'étude a débuté par l'identification d'une problématique spécifique, fondée sur l'analyse des liens entre les concepts clés du sujet, avant de procéder à une exploration systématique de la littérature existante, en s'appuyant sur une diversité de sources académiques.

S'agissant des mesures adoptées par le Maroc pour soutenir les entrepreneurs face aux crises successives, nous avons consulté des rapports émanant de divers organismes— la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), le ministère de l'Économie et des Finances, la Caisse Centrale de Garantie (devenue Tamwilcom), ainsi que des analyses économiques publiées par des institutions telles que l'OCDE et des organismes de notation de risque pays. Le choix de ces sources est justifié par leur fiabilité en ce qui concerne les initiatives destinées à soutenir et à encourager les entrepreneurs, tant durant la crise sanitaire qu'au cours des épisodes qui lui ont succédé.

6. Discussion et conclusion

En raison de la diversité des mesures adoptées pour accompagner les entrepreneurs et les PME durant la crise sanitaire, il est essentiel d'en évaluer l'impact. À cet égard, la CGEM a réalisé en 2020 une étude dont les résultats indiquent qu'environ 37 % des entreprises sondées ont sollicité le produit Damane Oxygène, que 25,8 % des entreprises chimiques et parachimiques ont bénéficié de prêts garantis par l'État, mais que 24 % des demandes déposées pour Damane Oxygène ont été rejetées— les entreprises n'ayant bénéficié d'aucune aide financière estimant que la complexité des procédures administratives en constituait la principale raison. Une enquête menée auprès des start-up a par ailleurs montré que 40 % d'entre elles ont connu une baisse de leur chiffre d'affaires du fait de la crise, que 64 % déclaraient disposer de moins de trois mois de trésorerie et que deux start-up sur trois avaient perdu au moins un marché.

Ces constats, établis en 2020, restent en grande partie d'actualité près de six ans plus tard. Des données plus récentes montrent en effet que les défaillances d'entreprises ont augmenté de 13 % en moyenne entre 2023 et 2024 au Maroc [65], [66], ce qui confirme la persistance de multiples obstacles à la survie et à la pérennité des entreprises marocaines. Parmi ces obstacles figurent, par ordre de priorité, une économie de rente qui tend à exclure la petite et très petite entreprise des marchés et commandes publics, les retards et défauts de paiement qui pèsent sur le fonds de roulement, la pression fiscale et l'effet inflationniste sur les prix— qui continuent d'affecter la compétitivité des TPME— ainsi qu'un accès au financement toujours limité par la frilosité des opérateurs de crédit vis-à-vis des garanties tangibles. Le produit Damane Oxygène ayant illustré, dès 2020, l'ampleur de la demande de soutien financier de la part des entreprises marocaines, la persistance d'un taux élevé de rejet des dossiers souligne combien la complexité du processus administratif demeure un frein structurel, y compris pour les dispositifs plus récents comme Forsa.

En examinant l'ensemble de ces résultats sur la période 2020-2026, plusieurs enseignements se dégagent. D'une part, les pouvoirs publics et les institutions marocaines jouent un rôle indéniable dans le renforcement de la résilience des jeunes entreprises, en leur fournissant un soutien financier et des ressources adéquates pour diversifier leurs sources de revenus— qu'il s'agisse de répondre à un choc sanitaire mondial, à une catastrophe naturelle localisée comme le séisme d'Al Haouz, ou à des pressions macroéconomiques plus diffuses telles que l'inflation et la sécheresse. D'autre part, la succession de ces crises de nature très différente a révélé la nécessité de faire évoluer les dispositifs d'accompagnement d'une logique de réponse ponctuelle vers une logique de continuité, comme en témoigne l'assouplissement récent de Forsa, qui intègre désormais des mécanismes de report d'échéances pour les entrepreneurs en difficulté.

Pour conclure, ce travail montre que les différentes approches ayant étudié le phénomène entrepreneurial ne sont pas contradictoires : chaque courant offre et défend sa propre perspective, qui comble les lacunes négligées par les autres, contribuant ainsi à l'enrichissement de la conceptualisation de l'entrepreneuriat. Nous avons également examiné l'accompagnement entrepreneurial du point de vue théorique, tout en soulignant l'importance des interventions qui renforcent la résilience des entrepreneurs. Enfin, l'analyse du cas marocain illustre la manière dont un écosystème entrepreneurial peut, en l'espace de quelques années, apprendre à absorber des chocs de nature radicalement différente— sanitaire, sismique et climatique— et faire évoluer ses dispositifs de financement et d'accompagnement en conséquence. Cette trajectoire ouvre des pistes de recherche futures, notamment sur l'articulation entre digitalisation des dispositifs d'accompagnement, inclusion financière des entrepreneurs ruraux et féminins, et construction d'une résilience entrepreneuriale de long terme dans un contexte marocain marqué, à l'horizon 2030, par d'importantes échéances économiques et sportives internationales.

References

- [1]. A. Fayolle, "La recherche du cœur de l'entrepreneuriat: vers une nouvelle vision du domaine," *Revue Internationale PME*, pp. 101-121, 2004.
- [2]. C. Bruyat, "Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation," Thèse de doctorat, Université Pierre Mendès-France, Grenoble II, 1993.
- [3]. A. Bekaddour, "Évolution du champ de l'entrepreneuriat: une approche théorique," *Journal of Economics and Management*, pp. 01-17, 2021.
- [4]. I. Danjou, "L'entrepreneuriat: un champ fertile à la recherche de son unité," *Revue Française de Gestion*, pp. 109-125, 2002.
- [5]. D. Chabaud, K. Messeghem, and S. Sammut, "Vers de nouvelles formes d'accompagnement ?," *Revue de l'Entrepreneuriat*, pp. 1-5, 2010.
- [6]. R. Cantillon, *Essai sur la nature du commerce en général*, 1756.
- [7]. L. J. Fillion, "From entrepreneurship to entrepreneurship: the emergence of a new discipline," *Journal of Enterprising Culture*, pp. 1-23, 1998.
- [8]. C. Hervieux, "Les enjeux de l'entrepreneurship social: le cas de Cooperative Coffees," Mémoire de MBA, UQAM, 2007.
- [9]. A. Omrane, A. Fayolle, and O. Z. Ben-Slimane, "Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial: une approche dynamique," *La Revue des Sciences de Gestion*, pp. 91-100, 2011.
- [10]. E. M. Laviolette, C. Loué, and Christophe, "Les compétences entrepreneuriales: définition et construction d'un référentiel," HEG, 2006.
- [11]. M. Weber, *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, Allen & Unwin, London, 1930.
- [12]. E. E. Hagen, *On the Theory of Social Change: How Economic Growth Begins*, Dorsey Press, Homewood, IL, 1962.
- [13]. P. Kilby (ed.), *Entrepreneurship and Economic Development*, Free Press, New York, 1971.
- [14]. R. Hamilton and D. Harper, "The entrepreneur in theory and practice," *Journal of Economic Studies*, pp. 3-18, 1994.
- [15]. A. Shapero and L. Sokol, "The social dimensions of entrepreneurship," University of Illinois at Urbana-Champaign, Academy for Entrepreneurial Leadership, 1982.
- [16]. S. Boutillier and D. Uzunidis, *L'entrepreneur: la fonction économique de la libre entreprise*, vol. 8, ISTE Group, 2017.
- [17]. A. Fayolle, S. D. Barbosa, and J. Kickul, "Une nouvelle approche du risque en création d'entreprise," *Revue Française de Gestion*, pp. 141-159, 2008.
- [18]. K. Messeghem, S. Sammut, D. Chabaud, C. Carrier, and R. Thurik, "L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance ?," *Management International*, pp. 65-71, 2013.
- [19]. C. Didier, M. Karim, and S. Sylvie, "Towards new forms of support?," *Review of Entrepreneurship*, pp. 1-5, 2010.
- [20]. L. Aaboen, "Explaining incubators using firm analogy," *Technovation*, pp. 657-670, 2009.
- [21]. D. N. Allen and S. Rahman, "Small business incubators: A positive environment for entrepreneurship," *Journal of Small Business Management*, pp. 3-8, 1985.
- [22]. S. Elisa and R. Secondo, "Are incubators and science parks effective for research spin-offs? Evidence from Italy," *Science and Public Policy*, pp. 170-184, 2011.
- [23]. S. M. Hackett and D. M. Dils, "A systematic review of business incubation research," *The Journal of Technology Transfer*, pp. 55-82, 2004.
- [24]. F. A. Ayatse, N. Kwahar, and A. S. Iyortsuun, "Business incubation process and firm performance: an empirical review," *Journal of Global Entrepreneurship Research*, pp. 1-17, 2017.
- [25]. R. Cuzin and A. Fayolle, "Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise," *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, pp. 77-88, 2004.
- [26]. M. Paul, "L'accompagnement: une nébuleuse," *Éducation Permanente*, pp. 43-56, 2002.
- [27]. S. Geindre and B. Deschamps, "L'accompagnant du repreneur: conseil, mentor ou coach?," *Entreprendre & Innover*, pp. 38-46, 2014.
- [28]. P. Fatien, "Des ambiguïtés des mots/maux du coaching," *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, pp. 193-211, 2008.
- [29]. J. Audet and P. Couteret, "Le coaching entrepreneurial: spécificités et facteurs de succès," *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, pp. 471-489, 2005.
- [30]. M. J. Bernard, "Accompagner la création: une aide à la rencontre avec soi-même," *Management & Conjoncture Sociale*, pp. 27-31, 2002.
- [31]. F. Gérard, *À l'écoute des tuteurs: 26 entretiens pour mieux comprendre l'expérience des tuteurs en entreprise*, Centre Inffo, 1997.

- [32]. D. Lacaze, "La socialisation des nouveaux salariés dans l'entreprise: un apprentissage interactif," in *La gestion des carrières: enjeux et perspectives*, S. Guerrero, J.-L. Cerdin, and A. Roger (dir.), pp. 67-84, 2004.
- [33]. C. Bakkali, K. Messeghem, and S. Sammut, "La diversité des incubateurs: une explication par l'approche configurationnelle," *Ateliers en parallèle*, pp. 31-42, 2012.
- [34]. D. J. Brophy and J. M. Shulman, "A finance perspective on entrepreneurship research," *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 61-72, 1992.
- [35]. C. Mitter and S. Kraus, "Entrepreneurial finance— issues and evidence, revisited," *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, pp. 132-150, 2011.
- [36]. R. R. Pettit and R. F. Singer, "Small business finance: a research agenda," *Financial Management*, pp. 47-60, 1985.
- [37]. J. St-Pierre and N. Fadil, "Finance entrepreneuriale et réalité des PME: une enquête internationale sur les connaissances et les pratiques académiques des chercheurs," *Management International*, pp. 52-68, 2016.
- [38]. J. S. Ang, "On the theory of finance for privately held firms," *The Journal of Entrepreneurial Finance*, pp. 185-203, 1992.
- [39]. T. Chemmanur and P. Fulghieri, "Entrepreneurial finance and innovation: an introduction and agenda for future research," *The Review of Financial Studies*, pp. 1-19, 2014.
- [40]. C. Tamasy, "Determinants of regional entrepreneurship dynamics in contemporary Germany: a conceptual and empirical analysis," *Regional Studies*, pp. 365-384, 2006.
- [41]. G. Bertrand, "Facteurs de survie des jeunes entreprises en France: une approche intersectorielle," Thèse de doctorat, Université Montpellier 1, 2010.
- [42]. L. S. Pheng, D. K. Ho, and Y. S. Ann, "Crisis management: a survey of property development firms," *Property Management*, pp. 231-251, 1999.
- [43]. OCDE, *Taxation, Innovation and the Environment*, OCDE Publishing, 2010.
- [44]. C. Năstase and M. Kajanus, "The impact of the global crisis on SME and entrepreneurship behavior— Romania and Finland cases," *Amfiteatru Economic*, pp. 752-753, 2009.
- [45]. S. Latham, "Contrasting strategic response to economic recession in start-up versus established software firms," *Journal of Small Business Management*, pp. 180-201, 2009.
- [46]. K. Bourletidis and Y. Triantafyllopoulos, "SMEs survival in time of crisis: strategies, tactics and commercial success stories," *Procedia— Social and Behavioral Sciences*, pp. 639-644, 2014.
- [47]. J. A. Asel, A. Posch, and G. Speckbacher, "Squeezing or cuddling? The impact of economic crises on management control and stakeholder management," *Review of Managerial Science*, pp. 213-231, 2011.
- [48]. N. F. Fabeil, K. H. Pazim, and J. Langgat, "The impact of COVID-19 pandemic crisis on micro-enterprises: entrepreneurs' perspective on business continuity and recovery strategy," *Journal of Economics and Business*, 2020.
- [49]. H. H. Nguyen, V. M. Ngo, and A. N. Tran, "Financial performances, entrepreneurial factors and coping strategy to survive in the COVID-19 pandemic: case of Vietnam," *Research in International Business and Finance*, 2021.
- [50]. J.-H. Coste, "Bricolage entrepreneurial et start-up en temps de crise Covid-19: modèle artisanal et « pensée sauvage »,»," *Entreprendre & Innover*, pp. 78-88, 2020.
- [51]. N. Ghiffi and Z. Allal, "La survie des entrepreneurs en période de la crise du Covid-19," *International Journal of Financial Studies, Economics and Management*, pp. 1-16, 2022.
- [52]. S. Duchek, "Entrepreneurial resilience: abiographic alanalysis of successful entrepreneurs," *International Entrepreneurship and Management Journal*, pp. 429-455, 2018.
- [53]. F. Janssen and R. De Hoe, "Le capital psychologique permet-il d'apprendre et de rebondir face à un échec entrepreneurial ?," *International Management*, pp. 18-28, 2016.
- [54]. J.-C. Ayala and G. Manzano, "The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business. A longitudinal analysis," *Journal of Economic Psychology*, pp. 126-135, 2014.
- [55]. J. Cusin, "The role of the tutor in the resilience of the post-bankruptcy entrepreneur: the case of the 60.000 Rebonds association," *Revue de l'Entrepreneuriat*, pp. 91-122, 2017.
- [56]. M.-C. Chalus-Sauvannet (dir.), *Résilience entrepreneuriale en situations de risques et de crise*.
- [57]. S. Pennetta, F. Anglani, C. Reaiche, and S. Boyle, "Entrepreneurial agility in a disrupted world: redefining entrepreneurial resilience for global business success," *The Journal of Entrepreneurship*, vol. 34, no. 2, 2025.
- [58]. I. Rahj and R. Daafi, "L'économie marocaine du temps du Covid, entre mesures et accompagnements," *Revue d'Études en Management et Finance d'Organisation*, 2022.
- [59]. A. L. Alami, "Les objectifs du développement durable au Maroc dans le contexte de la Covid-19," Haut-Commissariat au Plan, 2021.

- [60]. M. El Yettefti and O. Taouab, "L'ultime force du Maroc contre la pandémie," *Revue Internationale du Chercheur*, 2020.
- [61]. S. Ghazi and M. Oubrahimi, "Le secteur touristique marocain à l'ère de la Covid-19: vers un nouveau modèle plus solide," *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 2022.
- [62]. A. Messaoudi and K. Lmoussaoui, "La résilience des PME marocaines à l'ère de la pandémie: défis et perspectives," *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 2021.
- [63]. E. Elakry and M. Guechati, "Gestion de la crise de Covid-19 au Maroc: quels enseignements à tirer pour une relance du développement socioéconomique du pays ?," *Revue Internationale du Chercheur*, pp. 570-598, 2021.
- [64]. Policy Center for the New South, "Le séisme d'Al Haouz: conséquences économiques et impacts attendus de la reconstruction," Note d'analyse, 2024.
- [65]. Coface, "Maroc: fiche pays, situation économique et analyse des risques." [Online]. Available: coface.com. [Accessed: 2026].
- [66]. OCDE, *Études économiques de l'OCDE: Maroc 2024*, OCDE Publishing, 2024.