

## Les start-ups marocaines face à la crise du COVID-19 : Impact et Mesures adoptées

### Moroccan start-ups facing the COVID-19 crisis: Impact and adopted measures

**Soukaina DAMIR, (Doctorante en sciences de gestion)**

*Laboratoire de recherche L- QUALIMAT- GRTE,  
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales,  
Université Cadi Ayyad de Marrakech, Maroc*

**Tarik ZAHRANE, (Professeur Habilité)**

*Laboratoire de recherche L- QUALIMAT- GRTE,  
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales,  
Université Cadi Ayyad de Marrakech, Maroc*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Université Cadi Ayyad BP 2380, Daoudiate- Marrakech Tél : +212 (0) 5 24 30 30 32 +212 (0) 5 24 30 33 95 Fax : +212 (0) 5 24 30 32 65 contact.fsjes@uca.ac.ma
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	DAMIR, S., & ZAHRANE, T. (2022). Les start-ups marocaines face à la crise du COVID-19 : Impact et Mesures adoptées. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(5-2), 553-564. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.7163621">https://doi.org/10.5281/zenodo.7163621</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

Received: August 15, 2022

Published online: October 10, 2022

## Les start-ups marocaines face à la crise du COVID-19 : Impact et Mesures adoptées

### Résumé

La propagation du COVID-19 a conduit de nombreux gouvernements à prendre des mesures drastiques, ayant fortement impacté les acteurs de l'écosystème mondial des start-ups. Cette recherche a pour objet d'explorer et de comprendre l'impact direct et réel du COVID-19 sur les start-ups Maroc, ainsi que les mesures adoptées par les acteurs de cet écosystème pour y faire face. Dans cette optique, il nous a paru approprié d'adopter une méthode qualitative à vocation exploratoire, en administrant un guide d'entretien auprès des co-fondateurs de trois start-ups digitales, ayant passé par des programmes d'accompagnement. Nous avons également ciblé par notre étude le président du Réseau Entreprendre Maroc. L'analyse des données recueillies par notre étude qualitative consiste en une analyse thématique qui repose sur le croisement des résultats d'une analyse horizontale et verticale des données collectées. Les résultats de notre étude montrent clairement que la crise du COVID-19 a eu un impact négatif sur l'activité des start-ups marocaines. Cependant, ces dernières ont su y faire face et s'adapter efficacement grâce à leurs réactivités, leurs capacités d'adaptation et d'innovation, et grâce aux compétences et à l'expertise du fondateur. Les structures d'accompagnement ont largement joué leur rôle dans ce contexte. Pour approfondir les conclusions et les résultats de la présente recherche, des études futures doivent être entreprises, tout en élargissant le périmètre de recherche à d'autres start-ups, et en adoptant une approche orientée clients.

**Mots clés :** COVID-19, crise sanitaire, start-up, accompagnement entrepreneurial.

**Classification JEL :** H12

**Type de l'article :** Recherche appliquée

### Abstract

The spread of COVID-19 has led many governments to take drastic measures, which have strongly impacted the global start-up ecosystem. This research aims to explore and understand the direct and real impact of COVID-19 on Moroccan start-ups, as well as the measures adopted by the actors of this ecosystem to face it. To this end, we have adopted a qualitative method with an exploratory vocation, by administering an interview guide to the co-founders of three digital start-ups that have gone through support programs. We also targeted the president of *Réseau Entreprendre Maroc* for our study. The analysis of the data collected by our qualitative study consists of a thematic analysis based on the intersection of the results of a horizontal and vertical analysis of the collected data. The results of our study clearly show that the COVID-19 crisis has had a negative impact on the activity of Moroccan start-ups. However, the latter were able to cope and adapt effectively thanks to their reactivity, their capacity to adapt and innovate, and the skills and expertise of the founder. Support structures have largely played their role in this context. In order to deepen the findings and results of this research, future studies need to be undertaken, while broadening the scope of the research to other start-ups, and adopting a client-oriented approach.

**Keywords:** COVID-19, health crisis, start-up, entrepreneurial support.

**JEL Classification:** H12

**Paper type:** Applied research

## **1. Introduction :**

Une pandémie est généralement définie comme une nouvelle maladie qui se propage rapidement dans un certain nombre de pays et de continents. Même une pandémie légère peut tuer plusieurs millions de personnes (Osterholm, 2005). Le COVID-19 est la pandémie la plus récente qui a eu un impact social et économique sans précédent. Les acteurs et les secteurs économiques majeurs qui jouent un rôle central dans le façonnement de l'économie admettraient que la pandémie actuelle est un événement surprenant, imprévisible, d'une grande importance et aux conséquences graves, qui change radicalement l'environnement politique et économique (Winston, 2020). Cette phase de bouleversement de l'économie nationale s'est manifestée principalement par le verrouillage de l'activité économique du pays, ce qui a eu un impact négatif sur la bonne marche de plusieurs acteurs de l'écosystème entrepreneurial marocain, notamment les jeunes entreprises innovantes, ou ce que l'on appelle les start-ups. Les jeunes entreprises innovantes qui façonneront la future activité économique sont l'un des plus vulnérables acteurs dans toute économie (Walsh et Cunningham, 2016). Même hors période de crise, les jeunes entreprises innovantes sont confrontées à des risques qui menacent leur existence (Stinchcombe, 1968).

Dans un contexte de manque d'études en matière d'impact du COVID-19 et les mesures adoptées par les acteurs de l'écosystème marocain des start-ups, il nous a paru pertinent d'un point de vue scientifique et managérial de mener une recherche à vocation exploratoire sur un sujet d'importance capitale, qui nous touche directement en tant que chercheurs en sciences économiques et de gestion. Dans cette optique, notre étude a pour objet de répondre à la problématique suivante : En quoi la crise du COVID-19 impacte-t-elle le bon fonctionnement des start-ups innovantes opérant dans le secteur Digital au Maroc ?

De cette problématique découle un ensemble de questions auxquelles nous allons apporter des éléments de réponse. Ces questions sont: quel impact avait la crise due au COVID-19 sur les start-ups marocaines? Comment ces dernières sont-elles réagies pour y faire face? et quel était le rôle joué par les acteurs d'accompagnement ?

En vue de répondre à ces questions, nous présenterons dans un premier temps une revue de littérature qui sert de soubassement théorique à notre étude, en mettant en éclairage les résultats des recherches préalables s'intéressant aux crises et à leurs gestions au sein d'un écosystème entrepreneurial.

Nous présenterons par la suite l'approche méthodologique empruntée pour mener notre étude qualitative exploratoire. Cette dernière est basée sur une étude de cas multiple, effectuée auprès de trois start-ups et une structure d'accompagnement. Les start-ups ont été choisies sur la base de plusieurs critères d'homogénéité que nous présenterions par la suite. Nous avons ciblé par notre étude les fondateurs et co-fondateurs de notre échantillon cible, ainsi que le président du réseau d'accompagnement que nous avons intégré dans notre étude. Afin d'aboutir à des résultats pertinents et surtout complets, nous avons choisi de réduire le périmètre de l'étude aux start-ups innovantes spécialisées dans le développement de solutions digitales et qui ont passé par des programmes d'accompagnement.

## **2. Revue de littérature sur les entreprises en périodes de crise**

### **2.1. Recherches préalables sur les effets de la crise dans un contexte entrepreneurial**

Des recherches scientifiques ont montré que les régions qui présentent un niveau élevé d'entrepreneuriat avant la crise sont bien placées pour faire face aux chocs exogènes dus à la crise (Williams et Vorley, 2015 ; Bishop, 2019). Les craintes entourant les effets imprévisibles du COVID-19 ont déjà influencé de manière significative les principales économies du monde et de nombreux économistes prévoient maintenant une récession (GDA, 2020). Une crise telle

que la pandémie du COVID-19 menace le fonctionnement d'une entreprise, ainsi que sa performance (Boin, 2009 ; Comfort, 2002 ; Quarantelli, 1988 ; Williams et al., 2017). Ceci nous amène à énoncer l'hypothèse **H1** : « La crise du COVID-19 impacte le fonctionnement et la performance des start-ups ».

Les recherches et les études sur les jeunes entreprises innovantes se focalisent principalement sur la période précédant la crise et sur les compétences ou les ressources que les entrepreneurs accumulent pour résister ou s'adapter aux événements de crise (Bullough et al., 2014 ; Doern et al., 2019 ; Korber et McNaughton, 2018). Les jeunes entreprises innovantes se caractérisent principalement par leur capacité d'adaptation aux changements, cette caractéristique devrait permettre aux start-ups de gérer efficacement les blocages causés par la crise actuelle, par rapport aux autres entreprises. L'innovation, qui constitue un concept clé dans le contexte des start-ups est aussi une condition préalable à la gestion des crises, mais aussi à la résilience, car les entreprises innovantes ont tendance à anticiper et à s'adapter constamment et en permanence à un large éventail de crises (Hamel et Valikangas, 2003 ; Linnenluecke, 2017). D'où l'hypothèse **H2** : « la capacité d'adaptation au changement, la réactivité et la capacité d'innovation permettent aux start-ups de s'adapter au contexte de crise ».

## **2.2. Recherches préalables sur la gestion des crises par les jeunes entreprises innovantes**

Des recherches antérieures suggèrent que la réactivité des entreprises aux crises est déterminée par des facteurs tels que la culture entrepreneuriale et la diversité des connaissances (Bishop, 2019 ; Bishop et Shilcof, 2017). Cette réactivité ne peut pas s'atteindre en adoptant des mesures avec une vision à court terme, mais plutôt des politiques cohérentes favorisant l'esprit d'entreprise.

Les quelques études sur la gestion des crises dans la recherche sur l'entrepreneuriat ont évalué les principales mesures que les entrepreneurs ou les organisations prennent pour atténuer les conséquences négatives potentielles d'une crise (Doern et al., 2019), parmi ces mesures, on compte : les changements dans les pratiques de vente, de marketing et d'emploi. Les petites entreprises en particulier ont tendance à exceller en matière d'adaptabilité et de flexibilité (Smallbone et al., 2012), et ça devrait être le cas dans cette conjoncture actuelle.

De ce fait, notre hypothèse **H3** s'énonce ainsi : « les changements dans les pratiques de vente, de marketing et d'emploi aident les start-ups à atténuer les effets négatifs de la crise ».

En parlant toujours des mesures adoptées pour atténuer les effets d'une crise, il y'a lieu de souligner le concept de l'expertise. Ainsi, Cowling et al. (2015) précise que pour un gestionnaire, l'expertise est un concept très utile, dont il pourra tirer parti afin de surmonter les situations de grandes incertitudes, telles que la crise sanitaire actuelle. Selon Sarasvathy (2001), l'expertise entrepreneuriale soutient la pensée et le comportement effectual qui aide à dépasser les situations très incertaines.

Il semble plus approprié pour les jeunes entreprises innovantes d'adopter des approches itératives et flexibles telles que la logique de l'effectuation. En effet, l'effectuation consiste en une technique de gestion qui renonce à toute planification visant à prédire l'avenir de la start-up, elle suggère de travailler avec les ressources disponibles actuellement, même si elles sont limitées, et ce dans une logique d'essai et d'erreur. L'application de l'effectuation dans la gestion des résultats des crises et des catastrophes semble être une voie fructueuse (Sarasvathy, 2001). Les petites entreprises sont souvent plus créatives que les grandes entreprises, et cette créativité pourrait contribuer à garantir que ces entreprises restent viables face à l'adversité (Williams et al., 2017). Ceci nous aide à formuler l'hypothèse **H4** : « l'expertise du gestionnaire de la start-up lui permet de gérer efficacement la crise ».

Dans le même ordre d'idées, des recherches antérieures suggèrent que la réactivité des entreprises aux crises est déterminée par des facteurs tels que la culture entrepreneuriale et la diversité des connaissances (Bishop, 2019 ; Bishop et Shilcof, 2017). Cette réactivité ne peut

pas s'atteindre en adoptant des mesures avec une vision à court terme, mais plutôt des politiques cohérentes favorisant l'esprit d'entreprise.

### **3. Méthodologie de recherche**

#### **3.1. Présentation et justification de la démarche adoptée**

Nous avons choisi de nous inscrire dans une démarche qualitative exploratoire, en empruntant la méthode des cas multiples (Yin, Robert K. 1989). Le choix de la démarche qualitative à vocation exploratoire est influencé par la nature de notre objet de recherche, ainsi, nous travaillons sur une problématique liée à un phénomène atypique et unique à savoir le COVID-19. La recherche qualitative est particulièrement utile dans le contexte de la recherche sur la réaction rapide (Finlay et al., 2002). La méthode qualitative domine les recherches sur les crises dans le contexte entrepreneurial (Buchanan et Denyer, 2013).

Nous avons choisi une approche de recherche interprétativiste, qui donne la parole dans l'interprétation des événements au niveau d'une analyse de premier ordre aux personnes qui vivent réellement ces événements (Clark et al, 2010). Nous nous sommes basées sur des entretiens semi-directifs, en écoutant parler individuellement les fondateurs et co-fondateurs des start-ups qui constituent notre échantillon cible. Les entretiens ont été effectués à distance via la plateforme collaborative *Teams*, et enregistrés à l'aide des fonctionnalités de l'outil *Microsoft- Teams*. Les entretiens ont duré entre 35 minutes et 1h 40. Pour une analyse approfondie et plus fine du contenu, nous avons fait la retranscription manuellement en réécoutant les enregistrements. Le principal avantage des méthodes d'entretien est la validité des données produites. Les données ayant été générées spontanément par le répondant ou en réponse à des questions ouvertes sont plus susceptibles de refléter ce qu'il pense (Cossette, 1994). La structuration de notre guide d'entretien a été faite de telle sorte à ce que nous puissions répondre à notre problématique de départ. Les questions de notre guide d'entretien prennent leur source de la revue de littérature. Par rapport à l'analyse des données produites, nous avons procédé à un traitement manuel des entretiens, via une analyse de contenu. L'analyse de contenu est un effort d'interprétation qui se balance entre deux pôles, d'une part, la rigueur de l'objectivité, et, d'autre part, la fécondité de la subjectivité (Bardin, 1977). L'objectif est d'extraire des données pertinentes qui vont apporter des éléments de réponse à notre problématique. L'analyse du contenu repose sur quatre principaux axes, à savoir : l'analyse lexicale, l'analyse linguistique, l'analyse cognitive, et l'analyse thématique.

Pour analyser nos entretiens, nous allons nous appuyer sur l'analyse thématique. Cette analyse repose sur deux principales sous analyses dont, l'analyse horizontale, qui synthétise les thèmes et les sous-thèmes de la recherche et de l'analyse verticale, qui à son tour donne une synthèse de chaque entretien effectué. L'opération que nous allons effectuer par la suite est le croisement des deux analyses.

#### **3.2. Terrain de l'étude**

Le terrain de notre recherche est constitué principalement des acteurs de l'écosystème entrepreneurial au Maroc, dont les start-ups, et les structures d'accompagnement. Les start-ups qui forment notre échantillon cible ont été sélectionnées en fonction de leur homogénéité en termes de deux variables pertinentes, pourraient bien avoir influencé l'intensité de l'impact du COVID-19, et les mesures adoptées. Ces variables couvrent l'accompagnement entrepreneurial, et l'adoption du digital. Nous avons à cet effet sélectionner des start-ups ayant passé par des programmes d'accompagnement, et dont l'activité consiste en le développement de solutions digitales.

En se basant sur ces deux critères d’homogénéité, nous avons identifié trois cas pertinents de start-ups. Pour que notre échantillon soit riche et représentatif, nous avons pris en considération l’ancienneté de la start-up comme un critère d’hétérogénéité. Ainsi, la première start-up ‘‘ start-up A’’ est situé en phase de création, la deuxième start-up ‘‘start-up B’’ est créée un an avant le confinement, et la troisième start-up ‘‘start-up C’’ existe sur le marché il y’a plus de deux ans.

Nous avons jugé utile d’intégrer parmi notre échantillon cible une structure d’accompagnement. La description de notre échantillon cible est synthétisée ainsi :

*Tableau 1 : Description du terrain de l’étude*

Interviewé	Fonction de l’interviewé	Entreprise	Date de création	Ville	Domaine d’activité
1	Co-fondateur	Start-up A	2020	Marrakech	Services aux entreprises
2	Co-fondateur	1-	2-		
3	Fondateur	Start-up B	2019	Marrakech	Informatique/ télécoms
4	Co-fondateur	Start-up C	2018	Marrakech	Etudes et conseils
5	Co-fondateur	3-			
6	Président	Réseau Entreprendre Maroc	2006	Marra kech	Accompagnement entrepreneurial

*Source : Auteurs*

#### 4. Résultats et discussions

L’objet de notre travail de recherche consiste en l’exploration et la compréhension de l’impact du COVID-19 sur les start-ups innovantes, et les mesures adoptées par ces derniers pour gérer la crise. Souligner le rôle joué par les structures d’accompagnement fait partie de nos objectifs. Un soubassement théorique basé sur une revue de littérature assez riche nous a permis de franchir une grande partie de notre étude, en y extrayant des hypothèses de recherches. Partir sur le terrain avec une étude qualitative nous a permis d’apporter des éléments de réponses concrètes à notre problématique, et de nous retrouver avec des résultats conséquents. Cette partie sera dédiée à la discussion des résultats, pour faire ressortir les principales idées qui constitueront des éléments de réponses à nos questionnements.

*Tableau 2 : Citations représentatives*

Thème	Citations représentatives
Principales perturbations engendrées par la crise du COVID-19	On est en phase de démarrage, et on est que deux cofondateurs, ceci a fait que nous n’avons pas eu de perturbations dans notre activité (interviewé 2 start-up A) On a dû arrêter les activités d’accompagnement en présentiel, mais on a pu en parallèle bénéficier des canaux digitaux pour organiser des séances en ligne ( interviewé 6 Réseau d’accompagnement)
Impact de la crise sanitaire sur l’écosystème des start-ups	Cette crise a permis un gain de temps incroyable, grâce au mode distentiel (interviewé 4 start-up C) Grâce au travail à distance, les collaborateurs n’ont plus besoin de se déplacer au bureau pour travailler (interviewé 5 start-up C)



---

	<p>Financièrement, on a été largement et négativement touché par la crise sanitaire, on travaille beaucoup avec des clients à l'étranger, touchés par la crise avant le Maroc, du coup on a eu des retards de paiement (interviewé 3 start-up B)</p> <p>La crise sanitaire a déjà entraîné une disparition de beaucoup de start-ups marocaines, ce qui fait peur, et ce n'est pas la disparition, mais plutôt les conséquences de cette disparition (interviewé 6 Réseau d'accompagnement)</p> <p>Les start-ups constituent aujourd'hui le seul moyen pour sortir de la crise (interviewé 6 Réseau d'accompagnement)</p> <p>Les start-ups qui sont susceptible de disparaître pendant la crise sont principalement celles qui dépendent d'autres sociétés, celles qui n'ont pas encore assez de maturité, et celles qui ont un business model assez fragile (interviewé 6 Réseau d'accompagnement)</p>
Rôle de l'expertise du gestionnaire dans la gestion de la crise COVID-19	<p>Notre expertise et nos expériences passées nous a permis de bien gérer cette situation et de mieux définir les processus à mettre en place (interviewé 4 start-up C)</p> <p>Sincèrement parlant, on n'a pas mené d'actions, car la situation est floue et on manque d'expérience (interviewé 1 start-up A)</p>
La réactivité et son rôle dans la gestion efficace de la crise COVID-19	<p>Être dans l'anticipation, et être à l'affût de qu'est ce qui se fait de nouveau, c'est ce qui nous a aider à ne pas paniquer, et à savoir qu'il y avait des alternatives, et des solutions, et à rapidement migrer vers ce qui se faisait le mieux (interviewé 5 start-up C)</p> <p>La réactivité au niveau de notre start-up s'est manifestée principalement par le changement de notre business model (interviewé 3 start-up B).</p> <p>Nous avons décidé d'introduire d'autres activités classiques à côté de notre activité principale comme la gestion des réseaux sociaux des entreprises clientes (interviewé 2 start-up A)</p>
Rôle de l'accompagnement entrepreneurial dans la gestion de la crise COVID-19	<p>C'est l'accompagnement qui crée la réussite des start-ups, et non pas le financement. 80% de la réussite est conditionnée par l'accompagnement et non pas le financement (interviewé 6 Réseau d'accompagnement)</p> <p>L'accompagnement contribue à améliorer la performance des start-ups pendant toutes les périodes, et non pas spécifiquement dans cette période de crise (interviewé 6 Réseau d'accompagnement)</p> <p>On a été admis en début février au fond de financement l'UM6P, cette affectation dans ce programme nous a permis de bénéficier d'un accompagnement financier intéressant, et de nous focaliser sur nos projets dans cette période de crise (interviewé 4 start-up C).</p>

---

*Source : Entretien semi-directifs*

#### **4.1. Impact de la crise COVID-19 sur les start-ups marocaines**

Étant donné la rareté, voire l'absence de travaux traitant les effets immédiats de la crise COVID-19 sur les jeunes entreprises innovantes, nous avons été amenés à réaliser une étude qualitative pour répondre à la question sur les défis et les blocages auxquelles les start-ups digitales et les

incubateurs font face. Les principaux résultats que l'on a pu tirer de ce thème se présentent ainsi :

- **Adaptabilité des start-ups au contexte de crise grâce à leurs capacité d'innovation**

Simón-Moya, Revuelto-Taboada et Ribeiro-Soriano (2016) confirment que les entreprises qui se créent en se basant sur des opportunités de marché ont une meilleure résistance en périodes de crise que celles qui ont été lancées par nécessité, on parle à ce niveau de l'orientation entrepreneuriale. Comme a été souligné au niveau de notre ancrage théorique, l'orientation entrepreneuriale comprend les dimensions d'innovation, de proactivité et de volonté de prendre des risques (Covin & Lumpkin, 2011), ces dimensions constituent les caractéristiques d'une start-up.

Notre étude empirique vient pour confirmer ce qui a été mis en avant au niveau de notre revue de littérature, ainsi, les trois start-ups interrogées déclarent qu'ils n'ont pas eu d'importantes perturbations au niveau interne, ceci s'explique principalement par la nature des start-ups et leurs domaines d'activités, en effet, les trois start-ups opèrent dans le développement de solutions digitales. La start-up A travaille sur un projet de développement d'une plateforme qui met en contact les annonceurs et les vitrines qui servent comme support publicitaire, la start-up B est spécialisée dans le développement de solutions digitales innovantes pour faciliter la vie des microentreprises. La start-up C est spécialisée dans de développement web, elle a conçu en 2020 une plateforme qui permet aux clients de designer eux-mêmes leurs sites web. (Ceci constitue l'hypothèse H2 de notre étude).

- **La crise a fortement impacté le fonctionnement et la performance des start-ups**

Simón-Moya, Revuelto-Taboada et Ribeiro-Soriano (2016) confirment que les entreprises qui se créent en se basant sur des opportunités de marché ont une meilleure résistance en périodes de crise que celles qui ont été lancées par nécessité, on parle à ce niveau-là de l'orientation entrepreneuriale. Une crise telle que la pandémie du COVID-19 menace le fonctionnement d'une entreprise, ainsi que sa performance (Boin, 2009 ; Comfort, 2002 ; Quarantelli, 1988 ; Williams et al., 2017). La recherche qualitative que nous avons menée vient pour confirmer ceci.

Les trois start-ups, ainsi que le réseau d'accompagnement confirment et soulignent que cette crise a eu un impact remarquable sur le fonctionnement de leur activité.

Les deux cofondateurs de la start-up A ont souligné que cette crise a causé le blocage d'une grande partie de l'activité de la start-up, en perdant des clients très importants qui auraient permis une augmentation de leurs chiffres d'affaires. Les start-ups B et C ont déclaré que la crise a permis un renforcement de leurs relations avec les parties prenantes grâce à une meilleure communication, via les outils et les plateformes digitales. La performance financière de la start-up B était fortement impactée. En Effet, une grande partie de son activité est orientée vers le marché international.

De sa part, la start-up A n'a pu réaliser que 40% du chiffre d'affaires prévu (ceci constitue l'hypothèse H1 de notre étude). D'après le président du Réseau Entreprendre Maroc, les start-ups qui ont été directement et fortement impacté par la crise, sont principalement les start-ups qui dépendent d'autres sociétés, les start-ups qui n'ont pas encore assez de maturité et les start-ups qui ont un business model assez fragile.

#### **4.2. Mesures prises par les start-ups pour gérer la crise du COVID-19**

Le traitement des effets de la pandémie sur l'écosystème des start-ups au Maroc, nous a amené à s'interroger sur la gestion du risque pandémique par ces start-ups.

Les résultats tirés de ce thème se présentent ainsi :



- **Le changement dans les pratiques marketing, de vente et de l'emploi, s'impose pour une meilleure gestion de la crise**

Tel qu'il a été souligné au niveau de la partie théorique, parmi les mesures que les entrepreneurs ou les organisations prennent pour atténuer les conséquences négatives potentielles d'une crise, on compte les changements dans les pratiques de vente, de marketing et d'emploi (Doern et al., 2019).

La start-up A était amené à introduire d'autres activités connexes à leur activité principale, comme la gestion des réseaux sociaux des entreprises clientes. La start-up C déclare que les moyens mobilisés étaient essentiellement des moyens techniques, en pensant aux meilleures solutions numériques qui peuvent permettre de continuer à travailler de façon normale. La start-up C a migré vers le changement de leur business model en lançant une plateforme innovante qui répond aux nouvelles exigences du marché. La start-up B a confirmé qu'il a mobilisé des moyens financiers pour couvrir les frais de paiement des abonnements dans les plateformes de travail à distance qui sont devenues indispensables, ainsi que des moyens humains pour une meilleure adaptation au rythme de travail qui a dû changé avec le COVID-19 (Ceci constitue l'hypothèse H3 de notre étude).

- **La réactivité et l'adaptabilité des start-ups permet de bien gérer la crise**

Les petites entreprises et les jeunes entreprises innovantes en particulier, ont tendance à exceller en matière d'adaptabilité et de flexibilité (Smallbone et al., 2012).

L'étude que nous avons menée auprès des trois start-ups digitales nous a permis de confirmer ce qui a été souligné au niveau de l'ancrage théorique.

La start-up A avait la capacité d'adapter efficacement son activité de prospection client au contexte actuel en la rendant digitalisée. Pour la start-up C, la réactivité s'est manifestée par leur capacité de rester à l'écoute des besoins du marché, et d'être à l'affût de ce qui se fait de nouveau. Cette réactivité a permis selon les deux cofondateurs de la start-up de migrer rapidement vers les nouvelles solutions et alternatives sans panique.

La réactivité pour B s'est concrétisée par le changement du business model en lançant une plateforme innovante qui répond aux nouvelles exigences, cette plateforme permet aux clients de créer leurs propre site web sans avoir besoin d'une partie intermédiaire (Ceci constitue l'hypothèse H2 de notre étude).

- **L'expertise des fondateurs- gestionnaires est une condition nécessaire pour une gestion efficace de la crise**

Cowling at al. (2015) précise que pour un gestionnaire, l'expertise est un concept très utile, dont il pourra tirer parti afin de surmonter les situations de grandes incertitudes, telles que la crise sanitaire actuelle. L'analyse empirique a abouti aux mêmes résultats en affirmant que la pandémie n'a pas eu d'impacts remarquables sur la performance financière des start-ups B et C. Ceci s'explique par les expériences accumulées des co-fondateurs dans leurs domaines de compétence. Les co-fondateurs de la start-up B ont confirmé que le travail à distance faisait partie de leur culture organisationnelle même avant la crise. L'équipe de la start-up B est une équipe géographiquement dispersée, dont les membres ne peuvent pas toujours être présents physiquement. Donc l'expérience des co-fondateurs- gestionnaires dans le travail à distance leur a permis de continuer leur aventure entrepreneuriale en dépit des circonstances liées à la crise. Les trois start-ups ont déclaré que le télétravail avait un impact positif sur leur performance commerciale, en optimisant les brainstormings, en ayant le temps et le confort d'améliorer les solutions proposées, et en gardant le même rythme du travail.

De son côté, le fondateur de la start-up B qui est spécialisée dans le développement de sites web, a pu réaliser des performances significatives pendant la période de confinement. Ceci a

été possible grâce à l'expertise du fondateur-gestionnaire qui lui a permis de développer une solution innovante, qui donne aux clients la possibilité de créer eux-mêmes leurs sites web. Pourtant, la start-up A qui se situe en phase de démarrage n'était pas en mesure de gérer les perturbations causées par la crise, ils ont perdu une grande partie de leurs clients, les cofondateurs de la start-up A confirment qu'une meilleure gestion de ce type de perturbations est conditionnée par l'effet d'expérience et l'expertise qu'ils n'ont pas encore développées (Ceci constitue l'hypothèse H4 de notre étude).

- **L'appartenance à une structures d'accompagnement contribue à l'atténuation des effets de la crise pour les start-ups**

La start-up A a pu bénéficier d'un accompagnement avant la période de confinement. Cet accompagnement a continué en mode distentiel pendant toute la période de confinement avec le Réseau Entreprendre Maroc. La start-up A confirme que cet accompagnement avait une valeur ajoutée. De leur part, la start-up C déclare que l'appartenance au programme d'accompagnement Explorer lancé par l'université Mohammed 6 Polytechnique de Bènguerir leur a permis de bénéficier d'un appui financier et technique très important, ce qui leur a permis de survivre en période de crise. La start-up B, qui appartient aux start-ups résidentes et accompagnées par l'incubateur Emerging Business Factory de Marrakech, a pu garder son rythme de travail en dépit de la crise.

Le président du Réseau Entreprendre Maroc a souligné que les programmes d'accompagnement pendant la crise ont ciblé principalement les start-ups qui ont changé de business model aussi bien à Marrakech, que dans d'autres villes.

## **5. Conclusion**

L'étude de l'impact et de la gestion des crises pour les jeunes entreprises innovantes constitue un champ d'études relativement jeune. Notre étude avait pour objet l'exploration de l'impact qu'avait eu la crise COVID-19 sur les start-ups marocaines et l'identification des mesures adoptées par ces start-ups pour gérer les répercussions de la crise, tout en mettant l'accent sur le rôle joué par les structures d'accompagnement.

Partir sur le terrain pour effectuer une étude empirique à vocation exploratoire a nécessité d'avoir un soubassement théorique. Nous avons mobilisé à cet effet, une revue de littérature sur les entreprises face à la crise, en mettant en éclairage les résultats de quelques recherches préalables sur les effets des crises, et leurs gestions dans un contexte entrepreneurial.

Les résultats de notre étude empirique croisés avec ceux du cadre théorique permettront un enrichissement de la littérature existante sur la gestion des crises et de ses effets par les entreprises, notamment les jeunes entreprises innovantes. La spécificité de la crise COVID-19 nous a amenés à pousser notre réflexion sur les caractéristiques des jeunes entreprises innovantes (l'expertise du gestionnaire, la capacité d'adaptation et de réactivité, la capacité d'innovation), et comment les mobiliser pour gérer efficacement la crise.

Ainsi, les résultats de l'analyse des données qualitatives que nous avons recueillis viennent pour confirmer les hypothèses de notre recherche. Parmi les conclusions les plus significatives de notre étude qualitative, il y'a le rôle majeur qu'ont joué les structures d'accompagnement quant au renforcement de l'écosystème marocain des start-ups, en période de crise et spécifiquement en période de confinement. Il a été démontré également que l'expertise du fondateur qui joue généralement le rôle du gestionnaire, la capacité d'innovation de la start-up, la réactivité et la capacité d'adaptation et d'adoption du digital dans les méthodes de travail, permettent aux start-ups de s'adapter au contexte de crise, et de gérer efficacement les retombés négatifs du COVID-19. La présente étude constitue une piste de réflexion conséquente aussi bien pour les chercheurs en entrepreneuriat, que pour les chercheurs en management de crises, qui visent

l'approfondissement des recherches sur l'optimisation des réactions des start-ups dans un contexte marqué par une crise sanitaire tel que le COVID-19. D'un point de vue managérial, les conclusions de l'étude peuvent servir de ligne de base et d'inspiration à l'élaboration de dispositifs d'accompagnement et d'appui aux start-ups marocaines pendant et après une crise. Cette étude présente certaines limites liées principalement à notre échantillon cible. Ainsi, nous n'avons réalisé l'entretien qu'avec les co-fondateurs des start-ups. À cet effet, des études futures doivent être entreprises, tout en élargissant le périmètre de recherche à d'autres membres des équipes des start-ups, mais aussi à d'autres start-ups marocaines.

## Références

- (1) Baker, T., Nelson, R.E., 2005. Creating something from nothing: resource construction through entrepreneurial bricolage.
- (2) Bardin, Laurence. L'analyse de contenu. Paris : Presses universitaires de France, 1977.
- (3) Bazeley, P. (2010). Review of book *The mixed methods reader*, V. L. Plano Clark and J. W. Creswell (Eds.). *Journal of Mixed Methods Research*, 4(1), 79-81.
- (4) Bishop, P., 2019. Knowledge diversity and entrepreneurship following an economic crisis: an empirical study of regional resilience in Great Britain. *Enterpren. Reg. Dev.* 31, 496–515.
- (5) Boin, A. (2009). The new world of crises and crisis management: Implications for policymaking and research. *Review of Policy research*, 26(4), 367-377.
- (6) Buchanan, D.A. and Denyer, D. (2013). Researching tomorrow's crisis: methodological innovations and wider implications. *International Journal of Management Reviews*, 15, 205–224.
- (7) Bullough, A., Renko, M., Myatt, T., 2014. Danger zone entrepreneurs: the importance of resilience and self-efficacy for entrepreneurial intentions. *Enterpren. Theor. Pract.* 38, 473–499.
- (8) Cossette P., Audet, M., "Mapping of an idiosyncratic schema", *Journal of Management Studies*, 29, 3, 1992, p. 325-347
- (9) Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(5), 855-872.
- (10) Cowling, M., Liu, W., Ledger, A., & Zhang, N. (2015). What really happens to small and medium-sized enterprises in a global economic recession? UK evidence on sales and job dynamics. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 33(5), 488–513.
- (11) Finlay, L. (2002). "Outing" the researcher: The provenance, process, and practice of reflexivity. *Qualitative Health Research*, 12, 531– 545.
- (12) Hamel, G. and Valikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), pp. 52-65.
- (13) Osterholm, M. T. (2017). Preparing for the next pandemic. In *Global Health* (pp. 225-238). Routledge.
- (14) Sarasvathy, S.D., 2001. Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Acad. Manag. Rev.* 26, 243–263.
- (15) Simón-Moya, V., Revuelto-Taboada, L., & Ribeiro-Soriano, D. (2016). Influence of economic crisis on new SME survival: Reality or fiction? *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(1–2), 157–176.

- (16) Smallbone D, North D and Kalantaridis C (1999) Adapting to peripherality: A study of small manufacturing firms in northern England. *Entrepreneurship and Regional Development* 11(2): 109–128.
- (17) Winston, A., 2020. Is the COVID-19 Outbreak a Black Swan or the New Normal? MIT Sloan Management Review.
- (18) Yin, Robert K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills, CA: Sage.