



Fondation SMU

Mécanismes de soutien d'urgence des PME : cibler la capacité d'adaptation et pas seulement l'exposition au choc

Message clé

Les mécanismes de soutien d'urgence aux entreprises doivent être **anticipés** et **ciblés**, en fonction:

- Du **type de choc** subi (choc de la demande, des intrants ou de la main-d'œuvre),
- Et de la **capacité d'adaptation** de l'entreprise, plutôt que de sa seule exposition au choc.

Introduction et Objectif

- La région MENA a traversé de multiples crises, à la fois internes (conflits régionaux, catastrophes naturelles, révoltes, sécheresse) et internationales (crise financière, pandémie, conflits mondiaux), qui ont sévèrement impacté son économie au cours des deux dernières décennies.
- Les **petites et moyennes entreprises** (PME), qui représentent environ 95 % des entreprises formelles et emploient près de la moitié de la population active, sont en première ligne face à ces chocs. Toutefois, leur accès limité au crédit et, dans certains cas, à des politiques publiques de soutien les rend particulièrement vulnérables.
- L'objet de cette note est **d'étudier l'impact et les stratégies d'adaptation des PME** face à un **choc de grande ampleur**, afin d'en tirer des enseignements utiles pour la conception d'un **dispositif de soutien efficace et rapidement mobilisable** en temps de crise.
- La pandémie de COVID-19 a été à l'origine d'un **choc économique d'une intensité exceptionnelle**, qui a épargné peu de pays du monde. Comprendre ses effets sur les PME permet **d'identifier les leviers à mobiliser pour renforcer leur résilience** et mieux préparer les réponses aux crises futures.
- Les **trois principaux canaux** d'impact identifiés sont :
 - Le **choc du facteur travail** (fermetures d'entreprises, distanciation sociale),
 - Le **choc des intrants** (difficultés d'approvisionnement, hausse des coûts),
 - Et le **choc de la demande** (réduction et réorientation des dépenses des ménages).



Financé par
l'Union européenne

Méthodologie et données

Cette note s'appuie sur un travail de recherche mené par une équipe composée de **Lisa Chauvet**, **Phuong-Minh Le**, **Mohamed Ali Marouani** et de plusieurs assistants de recherche, dans le cadre du projet *Covid Resilience (CORES)*, mené entre 2020 et 2023 en Tunisie.

L'équipe a mobilisé à la fois :

- Les données du **répertoire national des entreprises** de l'INS pour mesurer l'impact global sur les PME. L'échantillon a été restreint aux entreprises comptant entre 5 et 200 employés, ce qui a donné un panel de 45000 entreprises. Le RNE fournit des informations sur l'activité des entreprises, leurs caractéristiques (âge, taille, propriété et statut à l'exportation) et leurs performances (chiffre d'affaires et emploi).
- Une **enquête représentative**, menée par le projet CORES auprès des entreprises, pour analyser leurs mécanismes d'adaptation et leurs déterminants. Elle a porté sur 1200 entreprises, mais après nettoyage des données, seuls 829 questionnaires ont été jugés exploitables par l'équipe. Cette enquête nous fournit des informations sur les caractéristiques des entreprises et des dirigeants, notamment l'âge de l'entreprise, sa taille, son statut en matière d'importation et d'exportation, son régime de propriété (locale ou étrangère) ainsi que l'expérience et la formation des dirigeants. Elle couvre également des questions de gestion stratégique, avec des détails sur les performances des entreprises ainsi que sur les stratégies adoptées pour faire face à la pandémie. Les performances des entreprises pendant le confinement sont évaluées à partir de l'évolution des ventes en mai 2020 par rapport à celles de mai 2019.

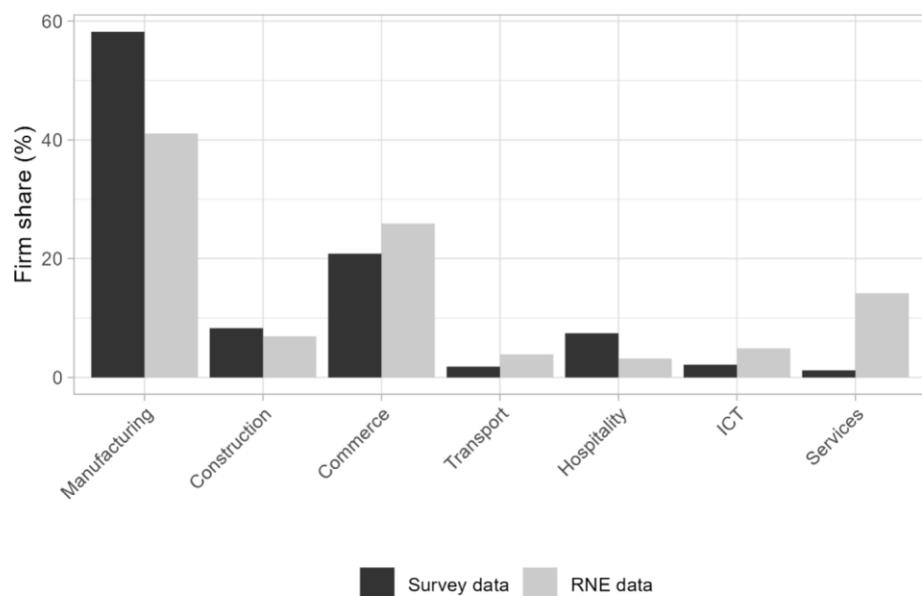


Figure 1 : répartition sectorielle des entreprises dans les deux échantillons

S'agissant d'une évaluation d'impact, les chercheurs ont utilisé les dernières avancées de la **méthode des doubles différences**, l'une des techniques les plus populaires en évaluation d'impact quasi-expérimentale. Cette technique est particulièrement intéressante car elle permet d'identifier l'impact causal net des chocs. Elle permet d'isoler l'effet spécifique des chocs des biais de sélection, lesquels proviennent d'une différence préexistante entre le groupe soumis au choc (dit traité dans les travaux d'évaluation d'impact) et le groupe de contrôle. La méthode des doubles différences supprime ce biais en comparant l'évolution des deux groupes avant et après le choc.

Dans notre étude, les chocs se manifestent sous la forme d'un choc de main-d'œuvre, d'un choc de demande et d'un choc d'approvisionnement en intrants. Contrairement aux applications classiques, ces chocs n'ont pas un caractère binaire (oui/non) mais affectent toutes les entreprises à des niveaux d'intensité variés. Nos variables de traitement sont par conséquent continues. Récemment, d'importants progrès méthodologiques en évaluation d'impact ont permis d'adapter la méthode des doubles différences à l'analyse de ces variables de traitement continues.

La méthodologie détaillée et les résultats complets sont présentés dans l'article “*The Great Lockdown and the Small Business: Impact, Channels and Adaptation to the Covid Pandemic*” publié dans la revue *World Development* (Minh, Chauvet et Marouani, 2024).

Principales conclusions sur les effets de la crise

1. Des impacts différenciés selon les types de chocs

La pandémie a provoqué des perturbations majeures via trois canaux :

- **Choc de main-d'œuvre** (confinements, distanciation sociale),
- **Choc de la demande** (baisse des dépenses des ménages),
- **Choc des intrants** (ruptures d'approvisionnement).

L'effet du choc du facteur travail sur les ventes des PME est significatif et négatif. Les entreprises d'activités non essentielles ont enregistré une baisse de 15,6 % des ventes par rapport aux entreprises d'activités essentielles. En outre, une hausse de l'écart-type du choc de la demande est associée à une perte de 11 % des ventes. Enfin, les PME tunisiennes ont également subi une influence négative due au choc des intrants intermédiaires, bien que l'ampleur soit inférieure à celle du choc de la demande : un écart-type supplémentaire lié au choc des intrants intermédiaires est associé à une perte de 7,3 % des ventes de l'entreprise.

Les effets ont été **hétérogènes selon les secteurs** et ont persisté au-delà de la première année :

- En **2020**, les PME ont été confrontées à une combinaison des trois chocs.
- En **2021**, les chocs de **demande** et d'**intrants** ont continué d'affecter les entreprises, tandis que celui lié à la main-d'œuvre a perdu en intensité.

2. Des caractéristiques structurelles qui amplifient ou atténuent les effets

- Les **entreprises exportatrices** ont globalement mieux résisté aux **trois types de chocs**.
 - Même s'il confirme des résultats obtenus dans d'autres pays, ce résultat n'allait pas de soi. En effet, on pouvait craindre l'effet des restrictions chez les principaux partenaires sur les chaînes logistiques du commerce international.
- Les **entreprises à capitaux étrangers** ont mieux absorbé les chocs **liés à la main-d'œuvre et à la demande**.
- Les entreprises des secteurs à **forte dépendance au financement externe** ont été plus **vulnérables**, notamment face au **choc de la demande**.

Leçons sur les stratégies d'adaptation des entreprises

L'enquête a analysé trois formes d'adaptation :

- **Du lieu de travail** (télétravail, réorganisation des espaces),
- **Des processus de production et de vente** (vente à distance, substitution d'intrants, adaptation logistique),
- **Et du financement** (recours au crédit commercial).

L'analyse montre que la capacité d'adaptation dépend davantage des **ressources et de la capacité de réaction** des entreprises que de leur **simple exposition au choc** (et donc de leur besoin d'adaptation).

1. Capacité d'adaptation sectorielle

- Les secteurs « essentiels » (exclus du confinement) ont montré une plus grande capacité d'adaptation que les secteurs « non essentiels », notamment lors du premier confinement. Initialement, nous pensions trouver le résultat inverse car les entreprises des secteurs essentiels étaient moins contraintes à s'adapter puisqu'elles avaient le droit de continuer à opérer pendant les phases de confinement.
- Ce résultat s'explique notamment par les contraintes de liquidité : les entreprises autorisées à poursuivre leurs activités ont pu disposer de liquidités suffisantes pour financer les ajustements nécessaires au nouveau contexte global.

2. Mesures d'adaptation efficaces

- Les **ajustements de processus** (modification des ventes ou de la production) et le **recours au crédit commercial** ont été les mesures les plus efficaces pour maintenir l'activité.
- Les entreprises dotées d'une **forte capacité de télétravail** ont tiré parti de l'adaptation des lieux de travail.
- Celles à **faible capacité de télétravail** ont davantage bénéficié des ajustements de processus et de l'accès au crédit commercial.

3. Facteurs de réussite

- Les **jeunes entreprises** et les **entreprises de plus grande taille** étaient plus enclines à ajuster leurs processus.
- Les **exportateurs et les entreprises à capitaux étrangers** ont eu un **meilleur accès au crédit** et ont su ajuster plus efficacement leur production.

Les mesures de soutien public aux PME et leur portée dans la région

Ce paragraphe est issu de Krafft, Assaad et Marouani (2021). Il permet de compléter l'analyse de l'impact de la crise et de l'adaptation. En effet, même si nous n'évaluons pas l'impact des politiques d'atténuation, il est utile d'avoir une idée de l'accès des PME au soutien public. Les mesures comprennent le report des remboursements de prêts, le financement subventionné des salaires, les facilités financières concessionnelles et les reports d'impôts et de cotisations de sécurité sociale. Si les montants totaux des aides publiques sont disponibles, nous ne disposons pas d'informations sur les transferts exclusivement destinés aux PME.

Selon les enquêtes menées par les auteurs, 52 % des PME tunisiennes, 59 % des jordaniennes, 65 % des entreprises égyptiennes et 67 % des entreprises marocaines ont déclaré ne pas avoir demandé ni reçu d'aide gouvernementale. Pourtant, de 7 % (en Tunisie) à 30 % (en Égypte), des entreprises ont déclaré ne pas avoir besoin d'aide publique.

Recommandations

Dans un contexte de ressources publiques limitées, les politiques de soutien doivent être **stratégiquement ciblées** afin de maximiser leur impact.

1. Réorienter le soutien selon l'évolution du choc

Dès que les contraintes d'accès aux entreprises sont levées, l'aide doit être redirigée vers celles affectées par des chocs persistants — notamment ceux de la demande et des intrants.

2. Renforcer la résilience des secteurs vulnérables

Cibler les entreprises à **faible capacité de télétravail** ou à **forte dépendance financière**, en facilitant :

- L'adaptation des processus,
- Et l'accès au crédit commercial, deux leviers particulièrement efficaces pour ces groupes.

3. Intégrer le secteur informel dans les politiques de résilience

Cette analyse se concentre sur le secteur formel, alors que le **secteur informel**, souvent plus durement touché, reste insuffisamment couvert. Il est essentiel d'investir dans **l'infrastructure de données** et les **enquêtes de panel** pour mieux intégrer ce segment dans les réponses politiques.

4. Développer des systèmes de suivi en temps réel

Encourager la **coopération entre chercheurs et décideurs** afin de mettre en place des systèmes de suivi dynamiques et réactifs. Ces outils permettraient de concevoir à l'avance des mécanismes de soutien modulables en fonction du type de choc et du profil des entreprises.

Conclusion

Pour faire face aux crises futures, les politiques publiques doivent aller au-delà du soutien universel. Une approche **préventive**, fondée sur les données et tenant compte des **capacités d'adaptation**

des PME, permettra de mieux protéger le tissu économique tout en optimisant l'usage des ressources publiques.

La crise du Covid-19, bien que majeure, n'épuise pas tous les scénarios susceptibles d'affecter les entreprises. Il serait utile de compléter cette analyse par l'étude d'autres crises — catastrophes naturelles, conflits sociaux prolongés ou crises touchant les partenaires commerciaux du pays — afin de construire un **arsenal de mesures de soutien d'urgence ciblées**, activables dès les premiers signaux d'alerte.

Bibliographie

Krafft, Caroline, Ragui Assaad, and Mohamed Ali Marouani (2021) 'The Impact of COVID-19 on Middle Eastern and North African Labor Markets: A Focus on Micro, Small, and Medium Enterprises', [ERF Policy Brief No. 60](#).

Le, Minh-Phuong, Lisa Chauvet and Mohamed Ali Marouani (2024) 'The Great Lockdown and the Small Business: Impact, Channels and Adaptation to the Covid Pandemic', *World Development* 182: 106673.

Auteur

Mohamed Ali Marouani, UMR Développement et sociétés, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne & IRD et EPI Lab.

Remerciements

La production de ce Policy Brief est soutenue par Savoirs éco, projet financé par l'Union européenne et mis en œuvre par Expertise France qui vise à appuyer les Structures Productrices de Savoirs à vocation Économique (SPSE) en Tunisie. L'auteur exprime sa vive gratitude à M. Hedi Larbi pour la pertinence et la qualité de ses remarques sur les versions préliminaires de ce document.