



COVID-19  
RIPOSTE

Synthèse

# COVID-19 : Le Grand confinement et ses répercussions sur les petites entreprises



Centre du  
Commerce  
International



Le Centre du commerce international soutient les petites entreprises pendant la crise de la COVID-19.

Pour plus d'informations, consulter <http://www.intracen.org/covid19/>

Cette publication est une contribution à la campagne annuelle de la Journée des micros, petites et moyennes entreprises.

La Journée des MPME est célébrée le 27 juillet de chaque année.

Les conclusions de la publication sont présentées dans un débat mondial en ligne qui peut être consulté à l'adresse suivante : [www.intracen.org](http://www.intracen.org)

© Centre du commerce international 2020

Le Centre du commerce international (ITC) est l'agence conjointe de l'Organisation mondiale du commerce et des Nations Unies.

**Adresse municipale :** ITC  
54-56, rue de Montbrillant  
1202 Genève, Suisse

**Adresse postale :** ITC  
Palais des Nations  
1211 Genève 10, Suisse

**Téléphone :** +41-22 730 0111

**Télécopieur :** +41-22 733 4439

**Courriel :** [itcreg@intracen.org](mailto:itcreg@intracen.org)

**Internet :** <http://www.intracen.org>



# COVID-19 : Le Grand confinement et ses répercussions sur les petites entreprises



# Contenu

---

Avant-propos .....	1
Synthèse .....	3
Le commerce international bouleversé .....	3
Tests de résistance et nouveaux départs pour les chaînes d'approvisionnement ..	4
Confinement : répercussions sur les petites entreprises .....	5
Survivre à la pandémie .....	6
Se préparer à la « nouvelle normalité » .....	8
Les chiffres .....	11
Présentation des perspectives de compétitivité des PME pour 2020 .....	13
Index des profils de pays et territoires .....	13
Leader d'opinion .....	14
Études de cas .....	14

# Avant-propos

---

L'année 2019 s'est achevée avec le sentiment que l'économie mondiale allait connaître une année 2020 turbulente. Les tensions entre les grandes puissances commerciales se sont accrues, l'inégalité au sein des pays et entre ces derniers continue de susciter des inquiétudes, et le changement climatique reste une priorité, puisqu'il figure en tête des risques commerciaux mondiaux dans une enquête menée en 2019 auprès des experts du secteur des assurances. La dette mondiale a atteint des niveaux records et l'évolution technologique rapide a altéré la manière dont les biens et les services étaient produits, échangés et consommés.

Au Centre du commerce international, nous nous préparons à outiller nos principaux acteurs notamment les micros, petites et moyennes entreprises (MPME) afin qu'elles puissent relever au mieux les défis à venir. Cependant, nous ne nous attendions pas à ce qu'une crise majeure frappe aussi rapidement, et qu'elle soit si différente de tout ce que nous avons vécu au cours de ce siècle.

La pandémie de la COVID-19 est une crise mondiale sans précédent, qui affecte la santé humaine et le bien-être économique dans le monde entier. Il s'agit avant tout d'une crise sanitaire, les gouvernements du monde entier prenant des mesures pour empêcher la propagation du virus. Cependant, la pandémie a également entraîné un ralentissement économique à l'échelle mondiale, affectant les secteurs du commerce, des investissements, de la croissance et de l'emploi. L'Organisation mondiale du commerce estime que le commerce mondial des marchandises pourrait chuter fortement en 2020, entre 13 % et 32 %. Les estimations des pertes mondiales en termes de croissance du PIB tournent actuellement autour de 5 points de pourcentage.

Bien que la pandémie ait touché tous les coins du monde, le séisme économique déclenché par la COVID-19 ne touche pas tout le monde de la même manière. Disposant de moins de ressources pour surmonter la tempête, les MPME ont été particulièrement vulnérables aux répercussions de la crise.

Ces entreprises des pays en développement seront touchées de manière disproportionnée, en particulier en Afrique, dans les pays les moins avancés et dans les petits États insulaires en développement. Les petites entreprises actives dans le commerce ont tendance à être plus compétitives et plus résistantes. Pourtant, plusieurs d'entre elles ont été affectées par de graves perturbations survenues dans les chaînes d'approvisionnement internationales.



Les profils de pays, spécialement conçus pour cette édition et disponibles pour 85 économies, fournissent une prévision détaillée de la manière dont le confinement en Chine, en Europe et aux États-Unis affecteront les chaînes d'approvisionnement internationales.

Les répercussions économiques des crises sanitaires et du confinement, tant au niveau national qu'international, ont été dévastatrices. Les résultats de notre enquête mondiale sur les répercussions de la COVID-19 sur les entreprises présentés dans ce rapport suggèrent qu'une petite entreprise sur cinq peut faire faillite dans les trois mois. Pour chaque faillite, fermeture de magasin, récolte non effectuée ou baisse des commandes en ligne, des personnes perdent leur emploi et des familles perdent, dans de nombreux cas, leur seul revenu. Pour l'Afrique, qui devrait créer entre 12 et 15 millions d'emplois par an pour faire face à une population croissante, les conséquences de ces chiffres sur l'emploi pourraient être catastrophiques. De plus, notre nouvelle méthodologie de la chaîne d'approvisionnement indique que l'Afrique risque de perdre \$2,4 milliards en exportations en 2020 à cause des fermetures d'usines à l'étranger.

En tant qu'unique organisation internationale entièrement dédiée au soutien de la compétitivité des micros, petites et moyennes entreprises, l'ITC a alloué toutes les ressources disponibles pour aider nos acteurs à surmonter cette crise et à se préparer pour l'avenir :

- Grâce à notre réseau d'organisations de soutien aux entreprises, nous sommes entrés en contact avec des entreprises du monde entier pour comprendre leurs préoccupations et leurs besoins. Les résultats de cette enquête unique relative aux répercussions de la COVID-19 sur les entreprises sont présentés dans ce rapport :
- Nous avons élaboré un plan d'action en 15 points, comprenant des conseils concrets aux petites entreprises, les organisations de soutien aux entreprises et les gouvernements, l'objectif étant d'aider les petites entreprises à surmonter la crise de la COVID-19 et à se projeter.

- Nous aidons les entreprises, les organisations de soutien aux entreprises et les gouvernements du monde entier à mettre en œuvre le plan d'action et à développer une réponse dynamique à la crise.
- Notre aide aux entreprises a pris de multiples formes. Par exemple, nous collaborons avec les MPME pour migrer leur activité vers le numérique ou pour mettre de nouvelles lignes de produits sur le marché. C'est le cas notamment des producteurs de textile, qui se lancent dans la production de masques. En collaboration avec d'importants partenaires internationaux du secteur privé, nous avons également organisé des webinaires pour les entreprises dirigées par des femmes sur la manière de faire face à la crise actuelle.
- Sur l'outil Global Trade Helpdesk, un effort commun ITC-UNCTAD-OMC, nous avons introduit des fonctionnalités COVID-19 spécifiques qui aident les micros, petites et moyennes entreprises à évaluer l'évolution des mesures frontalières dans leur pays et à l'étranger et le potentiel d'impact sur leurs activités.

L'expérience et les données probantes recueillies au cours des quatre derniers mois sont rassemblées dans ce rapport. Nous espérons qu'il permettra aux entreprises, aux organisations de soutien aux entreprises et aux gouvernements de mieux comprendre les effets économiques à venir et de prendre des mesures plus efficaces.

Le rapport va au-delà des réponses immédiates à la crise en se tournant vers l'avenir. Nous espérons que cet avenir, encore appelé la « nouvelle normalité », aura quatre caractéristiques.

D'abord, l'avenir sera placé sous le signe de la *résilience* car les sociétés n'accepteront plus d'être surprises par des menaces extérieures.

Ensuite, l'avenir sera plus axé sur le *numérique*. Ce virus nous a montré la toute puissance de ces technologies dans un contexte de crise.

L'avenir doit également être plus *inclusif*. L'intégration de la mondialisation représentait déjà une préoccupation avant la pandémie. Il sera donc essentiel de garantir que la phase de relance parvienne à « créer une impulsion » afin de maintenir l'adhésion populaire pour l'ouverture des économies.

Enfin, l'avenir doit être *durable* si nous voulons éviter qu'une autre éventuelle crise mondiale soit marquée par un choc climatique.

L'agenda commercial multilatéral englobe déjà trois de ces quatre thèmes. Le thème de la résilience fera son entrée dans le débat multilatéral. Nous pensons qu'il est nécessaire de joindre à cette innovation une redéfinition de la relation entre le système commercial multilatéral et les chaînes d'approvisionnement mondiales. La résilience au sein de ces chaînes est mieux réalisée par le biais de nouvelles approches de la gouvernance des chaînes d'approvisionnement.

Au Centre du commerce international, nous rejoignons les plateformes multi-agences et partenaires qui plaident en faveur de partenariats plus fiables entre les principaux acheteurs et fournisseurs et une répartition plus équitable des risques entre les différents acteurs. Les gouvernements peuvent soutenir ce processus en faisant davantage participer les acteurs de la chaîne d'approvisionnement ; l'OMC peut avoir un rôle à jouer dans ce processus. L'année 2020 n'est pas seulement l'année de la pandémie de la COVID-19.

C'est également l'année du 75<sup>e</sup> anniversaire des Nations unies et du 25<sup>e</sup> anniversaire de l'Organisation mondiale du commerce. L'année 2020 pourrait également entrer dans les livres d'histoire comme un moment décisif.

Il se peut que nous soyons obligés de faire un choix difficile entre des blocs nationaux ou régionaux vivants dans un confinement permanent et un monde ouvert géré de manière convenable et concertée.

Le Centre du commerce international se range résolument du côté de ce dernier, en traçant dans ce rapport une voie de sortie de la crise économique qui soit fidèle aux valeurs des Nations unies et vise l'atteinte des Objectifs de développement durable à l'horizon 2030.



**Dorothy Tembo**

Directrice exécutive par intérim  
du Centre du commerce international

# Synthèse

---

L'année 2020 a été incroyablement difficile pour la communauté mondiale. La propagation du nouveau coronavirus, connu sous le nom de COVID-19, a conduit à une crise sanitaire sans précédent dans les pays du monde entier. La crise a eu des répercussions graves et sans précédent sur les manières de communiquer, travailler, produire, commercer, consommer et vivre des personnes.

Les ramifications économiques de cette pandémie sont rapidement devenues visibles, et les petites et moyennes entreprises (PME) ont été les plus affectées. Les travailleurs et les clients étant confinés, et les chaînes d'approvisionnement mises à rude épreuve par les fermetures, les petites entreprises qui fournissent 70 % des emplois dans les pays du monde entier et environ la moitié de l'activité économique ont été mises en difficulté.

## Le commerce international en pleine crise

---

La pandémie a frappé le monde alors que le commerce était déjà en crise. Le commerce mondial a chuté au cours de tous les trimestres de 2019, et les baisses se sont intensifiées au début de 2020 dans un effet d'entraînement commencé en Chine.

Les données mensuelles présentées dans ce rapport montrent que les exportations chinoises ont chuté d'environ 21 % en février 2020 par rapport à l'année précédente. Bien que les exportations chinoises se soient légèrement redressées en mars, la pandémie a commencé à avoir des répercussions sur celles d'autres pays. En mars, les exportations des pays européens et des États-Unis ont diminué de respectivement 8 % et de 7 % par rapport à l'année précédente. Tous les effets de la crise ne sont pas encore visibles, car la plupart des pays ont été confinés à la fin du mois de mars ou avril 2020, et les données sur les mois qui ont suivi n'étaient pas disponibles au moment de la publication de ce rapport.

Les voyages et le tourisme font partie des secteurs les plus touchés. Au 7 mai, 113 pays avaient interdit les voyages pour contenir la propagation de la COVID-19. L'Organisation mondiale du tourisme prévoit que les arrivées de touristes internationaux pourraient diminuer de 60 à 80 % en 2020 par rapport à 2019. Cela entraînerait une réduction 15 à 20 fois plus forte que lors de la crise financière mondiale de 2008.

Les voyages et le tourisme sont des secteurs clés dans de nombreux pays en développement, et les arrivées de touristes internationaux constituent une source majeure de leurs exportations de services. Neuf des dix pays qui dépendent le plus des exportations de voyages sont des petits États insulaires en développement.

En ce qui concerne le commerce des marchandises, les données sectorielles de la Chine, de l'Union européenne et des États-Unis révèlent que les peaux et les produits en cuir, les chaussures, les véhicules et les vêtements sont parmi les marchandises les plus affectées par la crise. Les exportations de tous ces produits ont chuté d'au moins 20 % depuis le déclenchement de l'épidémie de la COVID-19.

De nombreuses économies en développement sont confrontées à d'autres vents contraires en raison de l'appréciation du dollar américain, qui augmente les coûts des échanges entre pays tiers dont les prix sont exprimés en dollars. Sur une base pondérée en fonction des échanges, le dollar s'est renforcé de 9,5 % de février à avril 2020 par rapport aux devises des économies émergentes. Cela exerce une nouvelle pression à la baisse sur le commerce international.

La Chine, l'Union européenne et les États-Unis ne sont pas seulement les plus grands exportateurs du monde. Ils sont également des acteurs majeurs dans les chaînes d'approvisionnement mondiales, et donc des importateurs importants de matières premières, de pièces de rechange et de composants. Les blocages dans ces trois économies ne touchent pas seulement les entreprises nationales ; ils affectent également les entreprises des pays partenaires et même celles des pays tiers qui n'ont pas de relations commerciales directes avec la Chine, l'UE ou les États-Unis.

***La Chine, l'UE et les États-Unis représentant à eux plus de 60 % du commerce des chaînes d'approvisionnement, les perturbations de leur commerce ont eu en effet domino sur toutes les économies.***

---

*Les exportateurs africains pourraient perdre plus de 2,4 milliards de dollars en exportations des chaînes d'approvisionnement industrielles mondiales en raison des fermetures d'usines en Chine, dans l'UE et aux États-Unis.*

---

Ensemble, ces trois grands pôles commerciaux représentent 63 % des importations de la chaîne d'approvisionnement mondiale et 64 % des exportations de la chaîne d'approvisionnement. L'ITC estime que la perturbation mondiale des intrants manufacturiers s'élèvera à \$126 milliards (figure 1).

Les fermetures d'usines dans l'Union européenne auront les plus grandes répercussions sur les exportations de la chaîne d'approvisionnement des autres pays. L'UE est fortement intégrée dans les chaînes d'approvisionnement mondiales ; elle est le premier importateur d'intrants industriels (la Chine est le premier exportateur) et le plus grand marché tant pour l'Afrique que pour l'Asie.

Les exportateurs africains pourraient perdre plus de \$2,4 milliards dans les exportations mondiales de la chaîne d'approvisionnement industrielle en raison du choc causé par les fermetures d'usines en Chine, dans l'UE et aux États-Unis. Plus de 70 % de cette perte résulte de la perturbation temporaire des maillons de la chaîne d'approvisionnement avec l'UE.

Ce rapport contient des profils de pays avec des données sur le commerce de la chaîne d'approvisionnement (figure 2). Les données probantes sur ces profils laissent penser que quelques lignes de produits et quelques pays sont à l'origine des résultats que nous constatons au niveau régional. Par exemple, le Maroc devrait perdre près de \$300 millions en exportations de kits de câblage pour véhicules vers l'Union européenne. Cela représente 15 à 20 % de la perte totale des exportations africaines vers l'UE.

## Tests de résistance et nouveaux départs pour les chaînes d'approvisionnement

---

La COVID-19 a posé aux gouvernements du monde entier le défi d'allouer au mieux les biens essentiels tels que la nourriture et les équipements médicaux pour faire face à la crise sanitaire. La forte demande de certains produits sanitaires, les perturbations de la chaîne d'approvisionnement et les contraintes logistiques ont rendu la tâche difficile. Craignant que leurs populations ne puissent se procurer les biens nécessaires pour faire face à la crise sanitaire immédiate, de nombreux gouvernements ont imposé de nouvelles mesures commerciales sur ces articles.

### Garantir l'accès aux biens essentiels

Ce rapport révèle que les interdictions d'exportation et autres restrictions couvrent 73 % du commerce mondial de produits liés aux virus au début du mois de mai 2020. Au total, 93 pays appliquent des mesures temporaires d'exportation liées au virus, telles que des interdictions d'exportation ou des restrictions sur les produits médicaux et, moins fréquemment, sur les denrées alimentaires.

La fréquence et le type de restrictions à l'exportation diffèrent selon les régions. Peu de pays africains limitent les exportations de biens liés à la COVID-19, ce qui s'explique en grande partie par leur incapacité à les fabriquer. La plupart des restrictions à l'exportation dans le monde concernent les masques, avec 55 mesures sur les masques en textile et 48 sur les masques avec filtres. Ces mesures touchent respectivement 90 % et 76 % du commerce mondial de ces deux produits.

La part des importations de biens liés aux virus qui sont touchés par les restrictions varie également selon les régions. Elle est plus élevée en Afrique, avec 74 %, suivi de 67 % dans la région Asie-Pacifique et de 60 % dans les Amériques.

Bien que 105 pays appliquent des mesures temporaires sur les importations liées à la COVID-19, la plupart d'entre elles visent à faciliter l'accès aux fournitures médicales ou aux aliments essentiels. Près des trois quarts des pays développés ont supprimé ou réduit les droits de douane sur les produits médicaux depuis le début de la crise. Seuls 46 % des pays en développement et seulement 18 % des pays les moins avancés ont pris ces mesures.

Avec la propagation du virus dans le monde, il est apparu clairement que les mesures limitant le commerce des biens essentiels pouvaient considérablement restreindre l'accès des plus vulnérables à ces produits. Dans ce contexte, les ministres du G20 ont déclaré en mai que toute mesure d'urgence « nécessaire » visant à lutter contre la COVID-19 doit être « proportionnée, transparente, temporaire [et] doit refléter notre intérêt à protéger les plus vulnérables ».



*Les interdictions d'exportation et autres restrictions couvrent 73 % du commerce mondial des marchandises liées à la COVID-19.*

---

### **Renforcer les chaînes d'approvisionnement pour stimuler la production de biens essentiels**

Il est difficile de prévoir la manière dont la pandémie et les mesures sanitaires adoptées pour gérer la crise évolueront au cours des prochains mois même si, dans la plupart des endroits, cela s'est fait de manière contrôlée pour éviter une forte augmentation des taux de nouvelles infections.

L'accent stratégique accordé au secteur de l'approvisionnement médical restera probablement maintenu dans un avenir proche. Les pays en développement du monde entier évaluent la possibilité d'augmenter la production de certains produits liés à la santé qui reposent sur des matières premières largement disponibles dans leur propre région.

La fourniture de produits médicaux est très concentrée, cinq pays seulement représentant la moitié des exportations mondiales : l'Allemagne, les États-Unis, la Suisse, la Chine et l'Irlande. Les pays en développement d'Afrique, des Amériques et du Pacifique ne représentent qu'une faible part des exportations mondiales d'équipements de protection individuelle. Pourtant, ils exportent souvent une part importante de certains intrants pour ces produits. Cela ouvre des possibilités de développement de chaînes d'approvisionnement régionales et aide à diversifier l'offre mondiale de ces biens.

Les estimations de ce rapport indiquent que dans le cas des masques, gants et désinfectants en Afrique, des masques et gants en Amérique, des masques en Asie et des désinfectants dans le Pacifique, de quantités suffisantes d'intrants sont disponibles pour le développement des chaînes d'approvisionnement régionales afin de répondre à la demande de ces produits liés à la COVID-19 dans les régions concernées (figure 3).

### **Amélioration de l'infrastructure technique pour se conformer aux normes sanitaires**

Pour mettre ces articles à la disposition du public, les gouvernements des pays en développement adoptent des approches flexibles en matière de contrôle aux frontières. Ils encouragent également leurs petites entreprises locales à produire des désinfectants et des masques malgré l'absence dans certains cas de normes nationales sur ces articles.

Dans ce contexte, les normes et les organismes d'évaluation de la conformité ont un rôle important à jouer pour garantir la qualité et la sécurité de ces biens.

Premièrement, les normes relatives aux produits devraient être mises à la disposition des petites entreprises. Deuxièmement, les autorités de contrôle aux frontières devraient adopter une approche des contrôles officiels fondée sur les risques, en s'appuyant sur les données d'évaluation de la conformité des fournisseurs et des fabricants.

Troisièmement, lorsque les organismes de certification n'ont pas la possibilité d'effectuer des audits sur place pour des raisons de sécurité, des audits au bureau devraient être possibles dans ces circonstances exceptionnelles, sur la base des documents, dossiers, entretiens avec les parties prenantes, photos et autres informations disponibles.

### **Confinement : répercussions sur les petites entreprises**

---

*Un cinquième des PME risquent de fermer définitivement dans les trois mois.*

---

Les petites entreprises ont tendance à être vulnérables en période de crise économique, en partie parce qu'elles disposent de moins de ressources pour s'adapter à un contexte changeant.

L'enquête de l'ITC sur les répercussions de la COVID-19 sur les entreprises a recueilli des données probantes sur la manière dont la pandémie a touché 4467 entreprises dans 132 pays.

L'analyse de ces données, collectées du 21 avril au 2 juin 2020, révèle que la pandémie a fortement touché 55 % des personnes interrogées. Deux tiers des micros et petites entreprises ont déclaré que la crise avait fortement affecté leurs activités commerciales, contre environ 40 % des grandes entreprises (figure 4). Un cinquième des PME ont déclaré qu'elles risquaient de fermer définitivement dans les trois mois (figure 5).

En Afrique, deux entreprises sur trois ont déclaré avoir été fortement touchées par la COVID-19, principalement en raison d'une réduction des ventes (75 %) et des difficultés d'accès aux intrants (54 %).

Les entreprises de services ont été les plus durement touchées dans le monde entier. Dans les secteurs de l'hébergement et de la restauration, par exemple, 76 % des entreprises interrogées ont déclaré que les fermetures partielles et complètes affectaient fortement leurs activités commerciales.

*La COVID-19 a fortement touché 64 % des entreprises dirigées par des femmes, contre 52 % des entreprises dirigées par des hommes.*

---

*21 % des petites entreprises interrogées ont adopté une approche flexible face à la crise, contre seulement 16 % des grandes entreprises.*

---

Les entreprises dirigées par des femmes opèrent dans de nombreux secteurs parmi les plus immédiatement touchés par la crise, tels que l'hébergement et la restauration ainsi que le commerce de détail et de gros. Même lorsque la répartition entre les sexes dans les différents secteurs est prise en compte, les différences persistent, puisque 64 % des entreprises dirigées par des femmes déclarent que leurs activités commerciales sont fortement affectées, contre 52 % des entreprises dirigées par des hommes.

Les entreprises dirigées par des jeunes ont signalé un risque élevé de fermeture. Environ 26 % des entreprises dirigées par des jeunes ont déclaré qu'elles risquaient de fermer définitivement dans les trois mois, contre 18 % pour les entreprises non dirigées par des jeunes.

De nombreuses entreprises qui ne sont pas enregistrées auprès des autorités nationales sont petites et disposent de peu de liquidités pour se financer lorsque leurs activités sont à l'arrêt. L'enquête de l'ITC sur les répercussions de la COVID-19 sur les entreprises a révélé que les entreprises informelles sont 25 % plus susceptibles de déclarer que la pandémie les pousse vers la faillite.

## Survivre à la pandémie

---

Les gouvernements du monde entier se rendent compte que les PME sont souvent le point à partir duquel les effets de la pandémie se traduisent en une récession économique. En plus de s'attaquer à la crise sanitaire, ils se sont efforcés d'atténuer les répercussions de la COVID-19 sur les petites entreprises, en introduisant des politiques pour les aider à faire face aux risques financiers à court terme et aux conséquences commerciales à long terme. Cette mesure permettra, espère-t-on, de réduire les licenciements, d'éviter les faillites, d'encourager les investissements et d'aider les économies à se remettre sur pied le plus rapidement possible au sortir de la crise.

### Comment les gouvernements essaient-ils de protéger les petites entreprises ?

La plupart des gouvernements mettent en œuvre des programmes visant à répondre aux conséquences sanitaires et économiques de la COVID-19. L'ampleur des réponses a toutefois varié considérablement, allant de presque rien à environ la moitié du produit intérieur brut (PIB). Plus le PIB par personne est élevé, plus le niveau des mesures relatives à la COVID-19 en pourcentage du PIB est élevé. Autrement dit, les petites entreprises des pays riches bénéficient d'un niveau de soutien plus élevé de la part du gouvernement que les petites entreprises des pays pauvres.

Les entreprises qui ont participé à l'enquête de l'ITC sur la COVID-19 auprès des entreprises ont déclaré que les exonérations fiscales, les allègements fiscaux temporaires et les programmes d'aide financière seraient les mesures gouvernementales les plus utiles.

Un tiers des petites entreprises ont également souligné l'importance des transferts en espèces, ce qui témoigne de leur souci de survivre à la crise. Les grandes entreprises, en revanche, privilégient les programmes d'emploi pour soutenir le revenu de leurs travailleurs.

### Approches commerciales relatives à la COVID-19 : Retraite, résilience et flexibilité

Dans les premiers jours de la pandémie, les petites et moyennes entreprises du monde entier ont réagi de la même façon. Elles ont pris des mesures pour protéger leurs employés et clients d'une éventuelle infection et ont informé leurs clients en cas de fermeture temporaire de l'entreprise. De nombreuses entreprises ont également sollicité le soutien du gouvernement, de groupes industriels et de réseaux de soutien aux entreprises.

Au-delà de ces tâches immédiates communes, les réponses des entreprises ont divergé. Certaines ont adopté des stratégies de repli, puisant dans leurs actifs pour faire face à la crise.

De nombreuses entreprises ont licencié des employés, vendu des actifs ou contracté de nouvelles dettes, ce qui pourrait nuire à leur viabilité. Environ 20 % des entreprises qui ont participé à l'enquête de l'ITC sur la COVID-19 ont adopté ce type d'approche.

D'autres entreprises ont suivi une stratégie de résilience, de réduction ou d'ajustement temporaire de l'activité de manière à permettre une pleine reprise d'activités plus tard. La résilience pendant la pandémie a nécessité des stratégies telles que la réorientation de la composition des ventes vers les canaux en ligne, l'approvisionnement de nouveaux fournisseurs ou l'apprentissage du télétravail. Environ 60 % des entreprises qui ont répondu à l'enquête de l'ITC ont adopté cette approche pour faire face à la pandémie.

Les entreprises les plus flexibles se sont transformées pour s'adapter à la nouvelle situation, créant de nouveaux produits comme des masques de conception ou des technologies de test rapide. Lorsque le confinement a empêché l'ouverture de leur entreprise, elles ont prêté leurs travailleurs à d'autres entreprises actives dans des industries essentielles. Environ 21 % des entreprises qui ont participé à l'enquête de l'ITC sur la COVID-19 ont dans cette situation opté pour cette approche.

Les réponses à l'enquête révèlent que les petites entreprises étaient beaucoup plus enclines à adopter des réponses flexibles à la crise que les grandes entreprises. Dans le même temps, cependant, elles ont également eu tendance à adopter des stratégies de repli plus que les grandes entreprises. Les petites entreprises qui exportent étaient beaucoup moins disposées d'adopter l'approche de repli que celles qui ne vendaient que sur le marché intérieur.

Les grandes entreprises, étaient pour leur part plus susceptibles d'adopter une approche résiliente que les petites entreprises, ce qui souligne leur plus grande capacité à traverser la tempête. Ce qu'il faut retenir de cette analyse, c'est que même si les grandes entreprises peuvent se permettre de rester en place et d'être résilientes, les petites entreprises doivent user de flexibilité pour éviter la faillite.

De nombreux programmes d'aide visent à inciter les PME à passer d'une approche de retrait à une stratégie plus résiliente et durable. Certains les encouragent même à progresser vers le type de flexibilité que l'on peut observer dans les petites entreprises particulièrement dynamiques.

La transparence et l'information sont essentielles pour que les entreprises puissent bénéficier des programmes d'aide du gouvernement. Il est donc inquiétant que plus de la moitié des répondants à l'enquête aient trouvé difficile ou très difficile d'accéder aux informations et aux avantages des programmes d'aide du gouvernement liées à la COVID-19.

### **Le rôle clé des organismes de soutien aux entreprises**

Les organismes de soutien aux entreprises offrent des services aux entreprises et représentent leurs intérêts afin de favoriser leur croissance. Il s'agit des chambres de commerce, des associations du secteur, des organismes de promotion du commerce et des organismes de promotion des investissements, ainsi que des coopératives. Lorsque ces organismes collaborent, ils créent des opportunités de croissance pour les entreprises, un avantage concurrentiel pour un pays et aident à atteindre des objectifs économiques, sociaux et environnementaux.

Pour aider les entreprises à faire face à la crise, les organismes de soutien aux entreprises peuvent fournir des informations sur la COVID-19 du point de vue des entreprises, peut-être au moyen d'une page Web spécialisée.

Un organisme de soutien aux entreprises peut rassembler les entreprises, faire correspondre les opportunités commerciales à une offre commune ou un besoin commun, et tester la volonté de coopérer de façon neutre, équitable et respectueuse des sensibilités commerciales. Les entreprises qui collaborent peuvent réduire leurs coûts grâce à l'approvisionnement partagé, créer des économies d'échelle et accéder à de nouvelles opportunités en partageant leurs connaissances et leurs ressources.

De bons organismes de soutien aux entreprises tirent profit de leur connaissance des affaires, de leur pouvoir de mobilisation et de leur crédibilité pour représenter les micros et les petites entreprises et faire connaître leurs besoins aux décideurs politiques et aux bailleurs de fonds. Par exemple, une banque et un organisme de soutien aux entreprises pourraient promouvoir un prêt bancaire d'urgence assorti d'exigences réduites en matière de garanties pour les entreprises traitant avec lesdits organismes.

## Se préparer à la « nouvelle normalité »

---

*La nouvelle normalité sera résiliente, numérique, inclusive et durable.*

---

Avec la levée progressive du confinement en Chine, en Europe et ailleurs, les propriétaires d'entreprises et les décideurs politiques se tournent de plus en plus vers le monde postpandémique. Les entreprises, les organismes de soutien aux entreprises et les gouvernements devront s'adapter à cette « nouvelle normalité » dans les mois et années à venir.

### **Quatre caractéristiques principales de la « nouvelle normalité »**

Si le monde saisit les opportunités offertes par cette crise pour relever les défis fondamentaux de l'économie mondiale, la nouvelle normalité peut être celle qui met l'accent sur la résilience au changement et aux chocs imprévus, embrasse les possibilités offertes par la numérisation, priorise l'inclusivité et conduit à une croissance durable.

#### **Résiliente**

Les pays ont tiré une leçon importante dès les premiers jours de la pandémie, concrétisée par le prompt renforcement de leurs petites entreprises. Il est devenu évident que favoriser la résilience des entreprises en période de prospérité les aiderait à surmonter les crises, réduirait la probabilité de faillite et améliorerait l'état de l'économie.

La diversification, l'établissement de liens avec des organismes de soutien aux entreprises et la constitution de réserves financières peuvent contribuer à accroître la résilience des PME. Pour les petites entreprises qui sont actives dans les chaînes d'approvisionnement internationales, la résilience de leurs relations avec les acheteurs et les fournisseurs sera également d'une grande importance.

#### **Numérique**

Les technologies numériques étaient florissantes avant la pandémie. Pendant le confinement, des pans entiers de l'économie mondiale se sont tournés vers les plates-formes numériques. Le télétravail, l'apprentissage à distance, les téléconférences, les services de santé en ligne, le commerce électronique et les paiements numériques ont permis de maintenir une certaine activité économique dans de nombreuses régions au cours du premier semestre 2020.

Dans les mois et les années à venir, les installations numériques ne seront plus optionnelles. Les consommateurs, les clients, les partenaires commerciaux et les travailleurs s'attendent à y avoir accès. Pourtant, la transition vers les technologies numériques doit s'accompagner d'une assistance technique, d'un renforcement des compétences et d'un soutien à l'infrastructure pour assurer son inclusion et son équité.

#### **Inclusive**

Comme c'est souvent le cas lors de crises, la COVID-19 a mis en lumière les personnes économiquement défavorisées, telles que les travailleurs du secteur informel, les migrants et les personnes travaillant dans les microentreprises. La mondialisation inclusive représentait déjà une préoccupation avant la pandémie. Une occasion unique se présente de reconstruire ensemble un ordre international plus égalitaire. Il sera crucial de veiller à ce que la phase de reprise profite à tout le monde pour maintenir le soutien populaire aux économies ouvertes.

*La mondialisation inclusive représentait déjà une préoccupation avant la pandémie. Il y a maintenant une occasion unique de rétablir et unifier l'ordre international, d'une manière qui ne laisse personne pour compte.*

---

*De nouvelles approches de gouvernance sont nécessaires pour la résilience de la chaîne d'approvisionnement.*

---

## Durable

Selon une enquête menée en 2019 auprès des experts du secteur de l'assurance, les changements climatiques ont été classés au premier rang des risques pour les entreprises à l'échelle mondiale. Avec la forte probabilité perçue et l'impact sévère des risques liés au climat, ils ont été classés au premier rang dans le Rapport sur les risques mondiaux du Forum économique mondial.

Il n'y a aucune raison de croire que les risques climatiques s'atténueront une fois la crise sanitaire terminée. La durabilité continuera donc d'être à l'ordre du jour dans la nouvelle économie mondiale. La modernisation pour répondre aux exigences sanitaires de la COVID-19 et le respect de l'Environnement peuvent constituer une mesure judicieuse.

## Gouvernance commerciale pour la nouvelle normalité

Les petites entreprises rouvrent leurs portes dans un monde transformé par la pandémie. Elles n'opèrent pas dans le vide : mais dans un écosystème commercial qui déterminera si elles coulent ou réussissent à s'adapter la nouvelle normalité. La résilience de cet écosystème déterminera grandement l'avenir des flux commerciaux et le rôle des petites entreprises dans le commerce international.

## Gestion de la chaîne d'approvisionnement en vue de la résilience

Compte tenu de l'importance des chaînes d'approvisionnement dans le commerce international, leur résilience aura une importance considérable pour l'avenir du commerce. Les grandes entreprises jouent souvent un rôle important dans l'orientation des chaînes d'approvisionnement, la prise de décisions relatives aux pratiques de production, la marque, l'approvisionnement et les ventes.

Dans de nombreux cas, pendant la crise, les grandes entreprises ont transféré la charge du risque le long de la chaîne d'approvisionnement aux PME vulnérables dans les pays en développement. Par conséquent, le choc a entraîné des pertes d'emplois et des faillites dans ces économies.

Les grandes entreprises devraient revoir leur approche en matière de collaboration et de partage des coûts avec les petits fournisseurs afin d'assurer plus d'équité dans le partage des valeurs. La confiance mutuelle qui en résulte encourage le partage de l'information et l'action collective pour résister aux défis. En effet, ce « capital social » dans la chaîne d'approvisionnement peut être crucial dans la transmission de l'information et des fonds au besoin, et dans la réponse aux crises.

## Normes et réglementations pour la nouvelle normalité

Les nouvelles normes et réglementations régiront de plus en plus les activités transfrontalières, notamment les voyages et le tourisme, à mesure qu'elles reprendront leur cours. Elles se divisent en deux catégories.

La première aide les entreprises à répondre aux nouvelles exigences du marché. Il s'agit notamment des normes du système de gestion sur la qualité, la sécurité alimentaire, la santé et la sécurité au travail et la responsabilité sociale, ainsi que des normes de produits spécifiques.

La deuxième catégorie concerne la sécurité, la résilience et la gestion des risques, ce qui comprend la gestion de la continuité des activités, la gestion des urgences, la gestion des crises et la sécurisation de la chaîne d'approvisionnement.

Les organismes nationaux de normalisation doivent mobiliser activement le secteur privé afin de fournir des solutions, du soutien et des conseils sur les normes pertinentes disponibles pour les petites entreprises. En outre, les organisations internationales, en partenariat avec les organisations de soutien aux entreprises, peuvent fournir une assistance technique aux petites entreprises en ce qui concerne la formation et les services consultatifs pour mettre en œuvre ces normes.

Et surtout, il devrait y avoir une collaboration et une coordination plus étroites entre les organisations internationales, les organismes de soutien aux entreprises et les organismes de réglementation afin qu'ils puissent conjuguer leurs efforts pour aider les petites entreprises et assurer un environnement commercial équitable.

### **Le multilatéralisme reconfiguré**

Aujourd'hui, l'humanité est confrontée non seulement à la pandémie de la COVID-19, mais aussi à des bouleversements technologiques, environnementaux, commerciaux et financiers. Ces défis sont tellement complexes, globaux et étroitement liés qu'aucun gouvernement ni aucune organisation intergouvernementale ne pourront les résoudre seuls. La période de rétablissement post-pandémique offre une occasion unique pour la coopération mondiale de rétablir l'ordre international, notamment dans le domaine du commerce international.

Pour le système commercial multilatéral, cela peut impliquer l'adoption de nouveaux concepts, de nouveaux domaines de travail et de nouveaux partenariats.

Les fermetures d'usines à l'étranger ont affecté de petites entreprises partout dans le monde, les chocs de la demande et de l'offre traversant les frontières par des chaînes d'approvisionnement perturbées. Des chaînes d'approvisionnement résilientes peuvent transmettre des connaissances, assurer la stabilité et générer de la flexibilité dans une nouvelle normalité. Il existe des propositions sur la façon de relier les acteurs de la chaîne d'approvisionnement au système commercial multilatéral, par exemple en créant des conseils de la chaîne d'approvisionnement. La mise en œuvre de certaines de ces propositions permettrait le renforcement du système commercial multilatéral.

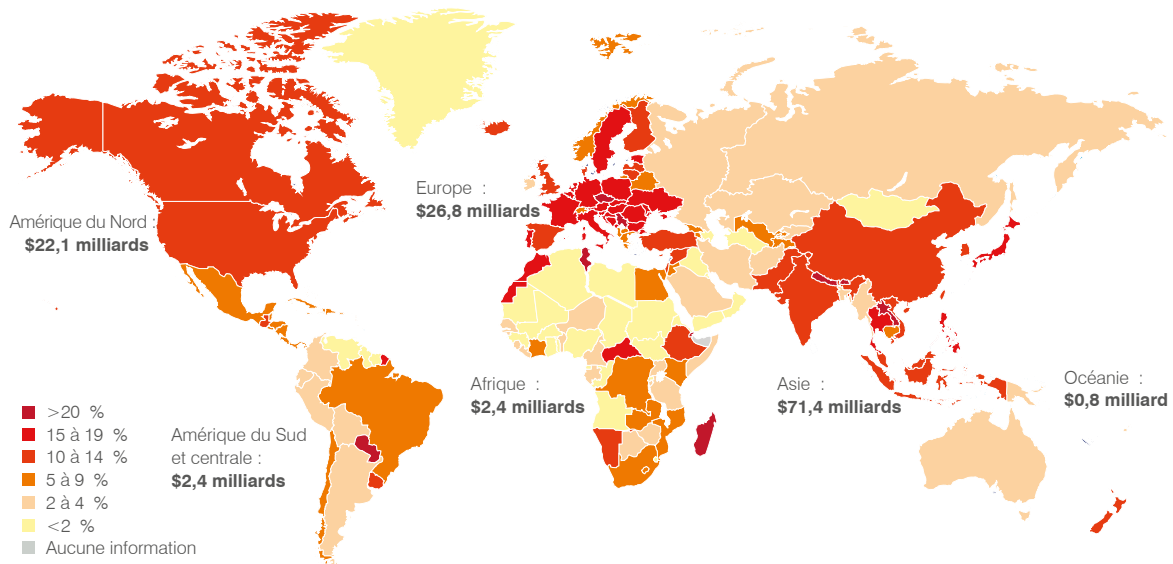
Les discussions futures au niveau multilatéral pourraient porter davantage sur le fonctionnement des réseaux logistiques. Cela a déjà été pris en compte dans les déclarations ministérielles du G20 pendant la pandémie. La facilitation des échanges et les douanes seront également révisées afin de s'assurer que les agences frontalières puissent effectuer en toute sécurité les contrôles nécessaires concernant les nouvelles normes et réglementations tout en maintenant le bon déroulement des procédures de franchissement des frontières.

Les mesures nécessaires pour soutenir l'économie réelle dans cette crise exceptionnelle mettront les budgets publics sous pression dans la plupart des pays, en particulier les pays en développement et les économies émergentes. Les réponses à ces défis nécessitent une collaboration internationale, étant donné que la stabilité du système financier est en jeu. Bien que la finance mondiale ne soit pas régie par le système commercial multilatéral, la finance et l'économie réelle sont toutefois étroitement liées. Le fait de ne pas tenir compte de ces interconnexions mettrait le système commercial multilatéral en péril. En tenir compte permettrait à l'inverse de le renforcer.

En ce 75<sup>e</sup> anniversaire des Nations Unies et ce 25<sup>e</sup> anniversaire de l'Organisation mondiale du commerce, il est opportun de lancer un processus de coordination internationale pour une approche globale de la société face à la menace de la COVID-19, ainsi qu'à d'autres menaces à l'horizon. Rendre le système commercial mondial plus ouvert et prévisible, y compris par des réformes qui permettent à l'Organisation mondiale du commerce de tenir compte des réalités actuelles du commerce international, fera également partie des solutions.

# Les chiffres

FIGURE 1 Baisse prévue des exportations d'intrants de fabrication pour les chaînes d'approvisionnement



**Remarque :** Les couleurs indiquent la part des exportations des chaînes d'approvisionnement dans les exportations totales du pays. Les valeurs indiquent la perte prévue des exportations manufacturières en 2020.

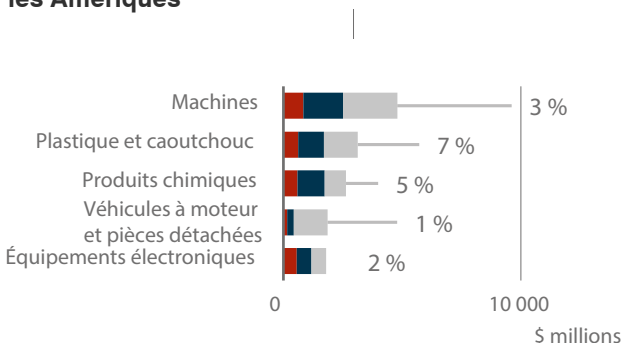
Les données pour l'Europe excluent le commerce intra-UE.

Le logiciel générateur de cartes n'applique pas les définitions des frontières nationales des Nations Unies.

Source: ITC.

FIGURE 2 Perte d'exportations industrielles prévue en 2020 en raison de perturbations des chaînes d'approvisionnement

## Les secteurs d'exportation les plus touchés dans les Amériques



**Remarques :** Les valeurs indiquent la perte prévue des exportations d'intrants vers la Chine, l'UE et les États-Unis en 2020. Les pourcentages renvoient à la proportion que la perte représente dans le nombre total d'exportations de la région.

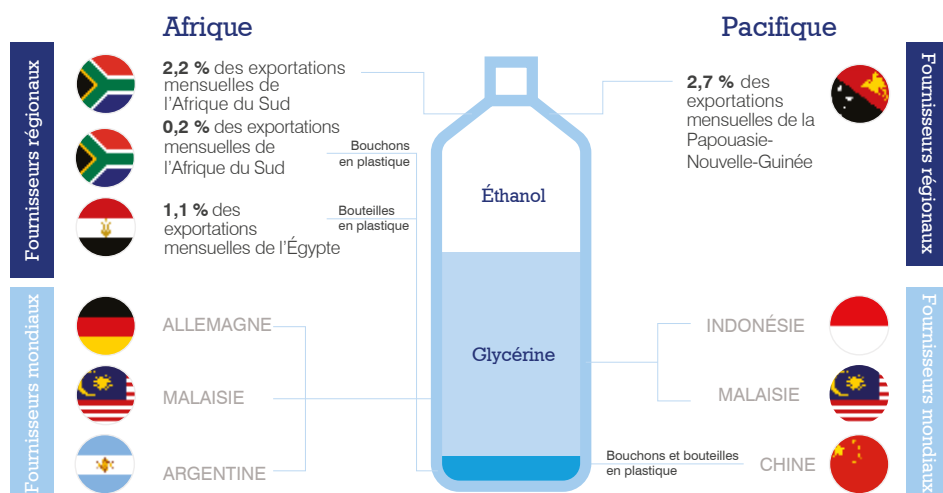
La perturbation prévue des chaînes d'approvisionnement est calculée comme la perte d'intrants importés, en supposant une fermeture de deux mois de toutes les usines en Chine, dans l'UE et aux États-Unis, et en tenant compte uniquement de l'effet direct sur la chaîne d'approvisionnement.

Source : Outils d'analyse de marché de l'ITC pour les statistiques commerciales.

## Exemples sélectionnés à partir de profils de pays

- En Argentine, les exportations de produits chimiques vers la Chine, l'UE et les États-Unis, d'une valeur de \$21 millions, risquent d'être perdues en 2020. Le nombre de PME et d'employés dans cette chaîne d'approvisionnement est supérieur à la moyenne.
- À la Barbade, les exportations d'équipements électroniques devraient chuter d'au moins 10 % en 2020 en raison des perturbations de la chaîne d'approvisionnement.
- Au Brésil, les exportations de métaux ferreux vers la Chine, l'UE et les États-Unis devraient baisser de \$336 millions en 2020. Ce secteur se caractérise par une part de PME supérieure à la moyenne.
- Au Mexique, la perte des exportations de machines devrait s'élever à \$1,81 milliard, et celle des véhicules automobiles et des pièces détachées à \$936 millions, principalement en raison de la rupture temporaire des liens de ces chaînes d'approvisionnement avec les États-Unis.

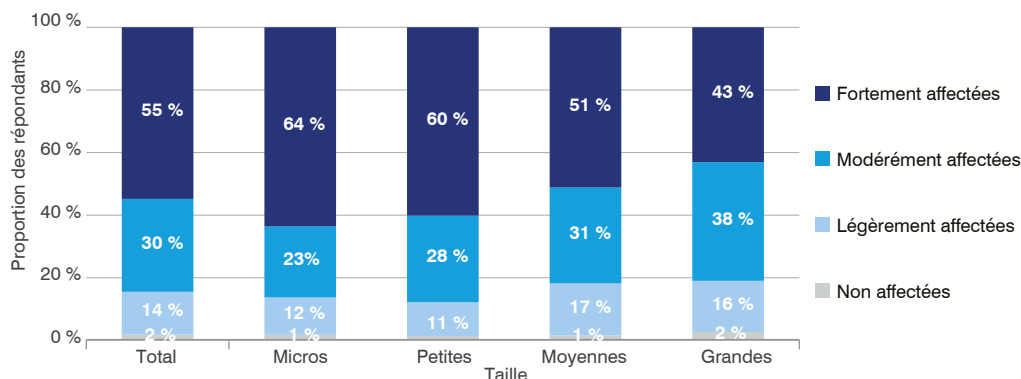
FIGURE 3 L'Afrique et le Pacifique pourraient compter sur l'approvisionnement local d'intrants pour désinfectants



Remarque : Estimation du prix de l'éthanol : \$0,63 le litre, de la glycérine : \$2,06 le litre.

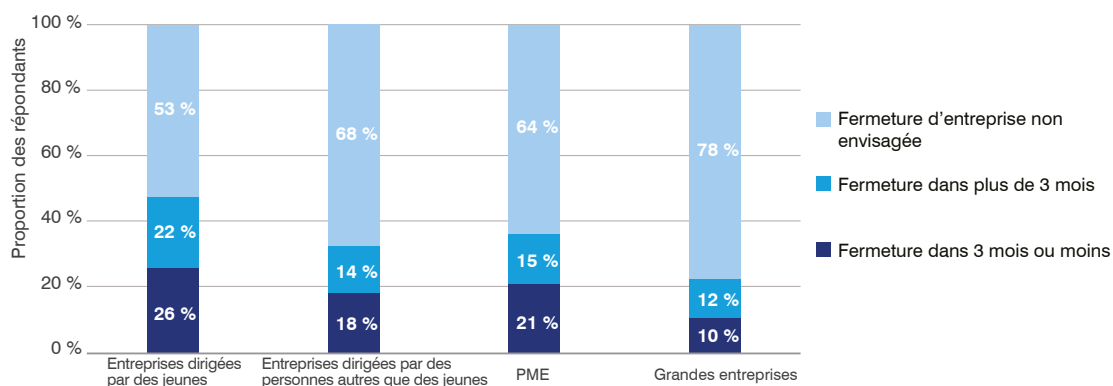
Source : ITC.

FIGURE 4 Les petites entreprises trouvent les conséquences de la COVID-19 davantage graves



Source : Calculs de l'ITC effectués sur la base de l'enquête de l'ITC sur les répercussions de la COVID-19 sur les entreprises. Les données sur 2 170 entreprises dans 121 pays ont été collectées entre le 21 avril et le 2 juin 2020.

FIGURE 5 Les PME et les entreprises dirigées par des jeunes présentent un risque accru de fermeture définitive dans les prochains mois



Source : Calculs de l'ITC effectués sur la base de l'enquête de l'ITC sur les répercussions de la COVID-19 sur les entreprises. Les données sur 2547 entreprises dans 127 pays ont été recueillies entre le 21 avril et le 2 juin 2020.



## Index des profils de pays et territoires

1. Antigua-et-Barbuda
2. Argentine
3. Arménie
4. Australie
5. Autriche
6. Azerbaïdjan
7. Barbade
8. Belgique
9. Belize
10. Bénin
11. Bosnie-Herzégovine
12. Brésil
13. Bulgarie
14. Burkina Faso
15. Canada
16. Chili
17. Chine
18. Costa Rica
19. Croatie
20. Chypre
21. République tchèque
22. Danemark
23. Équateur
24. El Salvador
25. Estonie
26. Eswatini
27. Finlande
28. France
29. Géorgie
30. Allemagne
31. Grèce
32. Guatemala
33. RAS de Hong Kong
34. Hongrie
35. Islande
36. Inde
37. Irlande
38. Israël
39. Italie
40. Japon
41. Kazakhstan
42. Kirghizistan
43. Lettonie
44. Lituanie
45. Luxembourg
46. RAS de Macao
47. Madagascar
48. Malaisie
49. Malte
50. Maurice
51. Mexique
52. Maroc
53. Mozambique
54. Namibie
55. Pays-Bas
56. Nouvelle-Zélande
57. Nigeria
58. Macédoine du Nord
59. Norvège
60. Paraguay
61. Pérou
62. Philippines
63. Pologne
64. Portugal
65. République de Corée
66. Roumanie
67. Fédération de Russie
68. Arabie saoudite
69. Sénégal
70. Serbie
71. Singapour
72. Slovaquie
73. Slovénie
74. Afrique du Sud
75. Espagne
76. Suède
77. Suisse
78. Tadjikistan
79. Thaïlande
80. Turquie
81. Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord
82. États-Unis d'Amérique
83. Uruguay
84. Zambie
85. Zimbabwe

## Leader d'opinion



**Wamkele Mene**  
Croissance en Afrique :  
Un nouveau modèle pour le  
monde post-COVID 19

## Études de cas



Les guides touristiques  
de la jeunesse gambienne  
apparaissent comme les  
premiers intervenants  
dans la sensibilisation et la  
prévention de la COVID-19



La logistique urbaine profite  
aux petites entreprises  
en Guinée



Les petites entreprises  
restent prêtes à recevoir  
des touristes au  
Myanmar, après  
la COVID-19



Une série de webinaires  
pour les femmes chefs  
d'entreprises aborde  
les répercussions de la  
COVID-19 sur les petites  
entreprises



Maintenir la dynamique  
pendant une crise



La « marque Bhoutan »  
brave la COVID-19



Les start-ups ougandaises  
participent à la solution  
à la pandémie



Le Mois ITC-Chine  
aide les entreprises  
à s'adapter à la  
nouvelle réalité

Imprimé par le Service d'impression numérique de l'ITC.

Le document gratuit est disponible en format PDF sur le site Web de l'ITC à l'adresse suivante :  
[www.intracen.org/publications](http://www.intracen.org/publications)

