

Covid-19 : un levier inespéré d'accélération de la transformation des organisations au Maroc

Covid-19 : an unexpected lever to accelerate the transformation of organizations in Morocco

BENAZZOU Lotfi

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Kenitra

Ibn Tofail - MAROC

Laboratoire de recherche en sciences de gestion des organisations, Maroc

benazzoulotfi@yahoo.fr

MESRAR Rida, NAOU Meriyem

Doctorants

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Kenitra

Ibn Tofail - MAROC

Laboratoire de recherche en sciences de gestion des organisations, Maroc

Mesrar.rida@gmail.com / meryem.naou@gmail.com

Date de soumission : 01/12/2020

Date d'acceptation : 17/04/2021

Pour citer cet article :

BENAZZOU L. & all (2021) «Covid-19 : un levier inespéré d'accélération de la transformation des organisations au Maroc », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 2» pp : 354 - 373.

Résumé

Le monde d'aujourd'hui est plus complexe, dynamique et interconnecté que jamais. De nombreux phénomènes imprévisibles déséquilibrent les sociétés de nos jours provoquant des crises, des points d'arrêts qui peuvent menacer à tout submerger (Frimousse, S & Peretti, J.M. 2020). Dans le contexte de crise sanitaire à très fort impact économique et managérial, la crise liée au Covid-19 est caractérisée par son caractère « existentiel » car elle touche à la fois l'existence des humains et celle des organisations. Son impact a été à la fois violent et inattendu, certaines entreprises ont vu en quelques jours leurs chiffre d'affaires s'écrouler de 90 %, voire même de 100 % suite à la fermeture brutale ordonnée par les pouvoirs publics dans le but de préserver la santé de la population. Cependant, cette crise a conduit les organisations à se doter de nouveaux dispositifs organisationnels permanents (structure, outils, procédures...) visant à assurer une veille et agir opportunément en cas de nouvelles perturbations.

Dans le cadre d'une lecture multidimensionnelle de la crise COVID 19, cet article a pour objet d'étudier l'impact de la pandémie sur les organisations marocaines qui peuvent bénéficier de cette crise comme un levier inespéré d'accélération de leur transformation.

Mots clés : COVID-19 ; incertitude ; organisations ; pratiques managériales ; mesures économiques.

Abstract

Today's world is more complex, dynamic and connected than ever before. Many unpredictable phenomena unbalance societies causing crises, stopping points that can threaten to overwhelm everything (Frimousse, S & Peretti, J.M. 2020). In the context of a health crisis with a very strong economic and managerial impact, the Covid19 crisis is "existential" because it affects both human existence and the existence of organizations. The shock is both violent and unexpected. In a few days, some companies saw their turnover drop by 90% or even 100% in the case of a brutal closure ordered by the public authorities to preserve the health of the population. However, this crisis has led organizations to adopt new permanent organizational arrangements (structure, tools, procedures, etc.) The aim is to ensure timely monitoring and action in the event of further disruptions.

It is in this context that the purpose of this research paper is to study the impact of these pandemic (COVID 19), on the economy and particularly on organizations.

Keywords: COVID 19; uncertainty; Organizations; managerial practices; economic measures.

Introduction

L'histoire de l'humanité est marquée par plusieurs pandémies, commençant par la première pandémie documentée de l'histoire « la peste d'Athènes » qui revient à 430 ans avant J.C, passant par « La peste antonine », « La peste noire », « Le choléra », « La grippe espagnole », « La grippe asiatique », et « Le sida », jusqu'à l'arrivée du covid-19 le 1er décembre 2019 à Wuhan en Chine. Cette nouvelle épidémie s'est propagée rapidement sur le territoire chinois avec un taux de mortalité non négligeable, pour que par la suite cette épidémie devienne pandémie affectant ainsi la planète entière.

Face à cette situation critique qui met la vie de l'être humain en danger et afin de préserver la santé publique, les gouvernements de plusieurs États ont adopté une série de mesures préventives et de précautions allant des simples gestes de désinfection à l'imposition des restrictions de circulation entre confinement et fermeture des pays.

Ces mesures ont certes eu un pouvoir limitatif à la propagation du virus, préservant ainsi la santé des citoyens, en revanche elles ont aussi plongé l'économie mondiale dans l'une des pires récessions depuis la Seconde Guerre mondiale, pour couronner le tout d'une crise économique internationale

La Banque mondiale dans sa dernière édition semestrielle des *Perspectives économiques mondiales* indique que pour la première fois depuis 1870, un nombre sans précédent de pays enregistrera une baisse de leur production par habitant, et prévoit que le PIB mondial baissera de 5.2% cette année. De plus, les prévisions font état d'une diminution de 3,6 % des revenus par habitant, ce qui fera basculer des millions de personnes dans l'extrême pauvreté cette année.

Le Maroc ne fait pas l'exception, malgré les différentes mesures mises en place pour faire face à cette crise sanitaire, les dégâts économiques et sociales apparaissent clairement et se traduisent par des chiffres très préoccupants, selon le HCP au début d'avril, près de 142000 entreprises, soit 57% de l'ensemble des entreprises, ont déclaré l'arrêt définitif ou temporaire de leurs activités, près de 726000 postes ont été réduits, soit 20% de la main d'œuvre des entreprises organisées, et même pour les entreprises ayant continué leurs activités, elles ont dû réduire leur production de 50% ou plus.

Face à cet environnement de plus en plus instable et inquiétant, les organisations doivent construire un système immunitaire pour se préserver contre les bouleversements de l'environnement et réagir rapidement aux chocs résultants du covid-19 sur leurs activités, pour garder leur survie et pérennité. En complément de ce qui précède, Cet article a pour objet

de répondre à la problématique suivante : **comment et dans quelle mesure peut-on considérer la crise sanitaire du covid-19 comme un accélérateur de transformation des organisations au Maroc ?**

Pour répondre à cette problématique de recherche notre article sera répartie en deux grandes parties, la première a pour objectif de mettre la lumière sur les pandémies qui ont marqué l'histoire, tout en s'interrogeant sur la crise actuelle du Covid-19 et ses différentes répercussions sur l'économie mondiale, nationale et particulièrement sur les organisations marocaines. Quant à la deuxième partie, l'accent sera mis davantage sur l'impact de cette crise sanitaire dans différents secteurs d'activités, tout en expliquant le rôle qu'a joué cette dernière pour déclencher une prise de conscience et, surtout, d'un changement managérial bénéfique pour les organisations.

1. Impact de Covid-19 sur l'économie et les organisations et mesures prises pour faire aux effets de la pandémie

1.1. Histoire des pandémies

Depuis des milliers d'années l'humanité a dû faire face à plusieurs maladies virales infectieuses qui ont engendré une effroyable force meurtrière.

Les épidémies n'ont pas pu attendre l'arrivée de la mondialisation pour s'étendre sur l'ensemble du globe mais c'est un phénomène qui a toujours existé depuis des millénaires, ces maladies ont décimé des populations entières.

Suite à l'accélération des voyages, déplacements liés aux échanges commerciaux et des guerres, la propagation des nouvelles épidémies s'est accentuée, face à un progrès de détection de traitement jugé insuffisant, lent et limité.

Selon l'organisation mondiale de la santé (OMS) : la pandémie peut être définie comme étant une propagation mondiale d'une nouvelle maladie, avec un taux de mortalité élevé transmises par des virus ou bactéries inconnus.

Ci-après nous citons les différentes pandémies qui ont gravé l'histoire de l'humanité¹:

¹ Gautier DEMOUVEAUX, « Ces grandes épidémies qui ont marqué l'histoire de l'humanité », l'Édition du soir, page18, 17 mars 2020.

❖ La peste d'Athènes (-430 à -426 avant J.C)

La peste d'Athènes est la première pandémie documentée de l'histoire, elle est probablement due à une fièvre typhoïde. Venue d'Éthiopie, elle frappe ensuite l'Égypte et la Libye, puis arrive à Athènes au moment de siège de ville de Sparte, lors de la guerre du Péloponnèse. Cette pandémie a causé la mort d'un tiers de la ville, soit 200.000 habitants d'Athènes.

❖ La peste antonine (165-166)

Elle tient son nom de la dynastie des Antonins. La pandémie débute à la fin de l'année 165 en Mésopotamie, durant la guerre contre les Parthes et atteint Rome en moins d'un an. Selon les estimations, elle a causé 10 millions de morts entre 166 et 189, soit 10 à 30 % de la population, affaiblissant considérablement la population romaine. C'est la première épidémie documentée par des médecins, au premier rang desquels Galien.

❖ La peste noire (1347-1352)

Après avoir sévi en Chine, la pandémie de peste noire arrive en 1346 en Asie centrale. La maladie s'est propagée ensuite à l'Afrique du Nord puis à l'Italie et à la France. Les dégâts de cette épidémie, aussi surnommée «la grande peste », s'estime entre 25 et 40 millions de morts en Europe, soit entre un tiers et la moitié de sa population de l'époque.

❖ Le choléra (1926-1832)

Apparu en Inde, le choléra (une infection intestinale aiguë provoquée par des bactéries présentes dans les eaux sales et stagnantes) commence à faire des ravages vers 1826. La maladie se propage à la Russie en 1830, puis à l'Europe de l'Est pour atteindre Berlin un an plus tard et l'Europe occidentale l'année suivante.

Depuis, le choléra reviendra épisodiquement sur la planète, touchant principalement les populations défavorisées ou victimes de catastrophes sanitaires, comme après le tremblement de terre en Haïti en 2010. D'après l'Organisation mondiale de la santé (OMS), la maladie entraîne chaque année environ 100 000 décès pour 4 millions de cas recensés.

❖ La grippe espagnole (1918-1919)

La grippe espagnole est sans doute la pandémie la plus virulente de l'histoire de l'humanité. Elle aurait touché entre 1917 et 1919 près d'un tiers de la population mondiale, sur tous les continents, entraînant la mort de 50 à 100 millions de victimes. De quoi marquer les esprits, au même titre que la peste noire.

Cette pandémie meurtrière causée par un virus de type H1N1 particulièrement virulent, originaire de Chine doit son nom au roi d'Espagne Alphonse XIII, l'une de ses plus célèbres victimes.

❖ La grippe asiatique (1956-1957)

Liée au virus influenza H2N2, la grippe de 1956 est la deuxième pandémie grippale la plus mortelle après celle de 1918². Elle a causé deux à trois millions de morts dans le monde, dont 100.000 dans l'Hexagone, soit 20 fois plus que la grippe saisonnière classique. Partie de Chine (d'où son nom), le virus gagne Hong Kong, Singapour et Bornéo, puis l'Australie et l'Amérique du Nord avant de frapper l'Europe et l'Afrique. Il va muter quelques années plus tard en H3N2 pour provoquer une nouvelle pandémie en 1968-1969, surnommée « grippe de Hong-Kong ».

Considérée comme la première pandémie de l'ère moderne, accélérée par la multiplication des voyages en avion, la maladie entraîne une forte mobilisation internationale, coordonnée par l'OMS. Dès novembre 1968, des vaccins efficaces sont mis au point.

❖ Le sida (1981-aujourd'hui)

Avec ses 3 millions de morts annuels, le sida (syndrome d'immunodéficience acquise) est une pandémie mondiale silencieuse, qui a déjà tué plus de 36 millions de personnes. Le VIH est, selon l'OMS, l'une des maladies infectieuses « les plus complexes, les plus éprouvantes et sans doute les plus dévastatrices » que l'humanité ait eue à combattre.

Originaire de Kinshasa (République démocratique du Congo), le virus du sida apparaît au grand jour en 1981, lorsque l'agence épidémiologique d'Atlanta, aux États-Unis, alerte sur des cas inhabituels de pneumocystose (une pneumonie rare présente chez les patients

² Céline Deluzarche « Les grandes pandémies qui ont marqué l'histoire » publié le 18/02/2021 <https://www.futura-sciences.com/sciences/questions-reponses/histoire-grandes-pandemies-ont-marque-histoire-13440/>

immunodéprimés. Le VIH ne s'est identifié que deux ans plus tard, en 1983, par une équipe de chercheurs de l'Institut Pasteur.

Au plus fort de l'épidémie, dans les années 2000, deux millions de personnes succombent chaque année du virus. 36,9 millions de patients vivent aujourd'hui avec le VIH, mais aucun vaccin n'a encore été trouvé.

❖ Covid-19

Selon L'Organisation mondiale de la santé (OMS) : « La COVID-19 est la maladie infectieuse causée par un coronavirus, le SARS-CoV-2, qui est un pathogène respiratoire. L'OMS a appris l'existence de ce nouveau virus à la suite de cas survenus à Wuhan, en République populaire de Chine, le 31 décembre 2019. »³

Jusqu'à la date d'écriture de cet article, le nombre des cas testé positif à cette maladie dépasse largement les 48 millions cas, et plus qu'un million de mort dans le monde entier. Au Maroc le nombre des personnes contaminées a dépassé les 240 milles cas et le nombre des décès a dépassé les quatre mille morts depuis mars dernier.

1.2. L'impact économique du covid-19

Sans doute, Plusieurs sont personnes ayant sous-estimés la gravité du virus Covid-19 à ses débuts, le considérant comme une simple grippe qui disparaîtra vers l'approche de l'été en Mai ou Juin.

Cependant loin de ses prévisions optimistes, la pandémie a persisté plus longtemps que prévu, assombrissant le monde dans un stress affligeant à la recherche d'un vaccin efficace réanimant l'économie mondiale ternie.

Du simple geste de désinfection, arrêt de cours, passant par l'état d'urgence sanitaire en imposant des restrictions de circulation, cette crise a provoqué un choc immense, affectant la situation économique et sociale du monde en entier notamment du Maroc.

Certes l'état d'urgence sanitaire ou le confinement en particulier, ont permis de diminuer la propagation de ce virus mortel et d'éviter la pression sur notre système de santé qui est jugé à la base fragile, mais les ménages et les entreprises ont porté un coup très dur suit à l'arrêt de leurs activités économiques et la diminution de leurs revenus, ce qui a engendré par conséquent la mise de plusieurs familles dans des situations précaires.

³ OMS, « COVID-19 : ce qu'il faut savoir » 15 avril 2020 | Q&A et mis à jour le 12 octobre 2020. <https://www.who.int/fr/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>

La propagation de cette épidémie a fait plier les plus grandes économies de la planète dont le Maroc qui n'en était pas exclu !

1.2.1. Impacts sur l'économie mondiale

Selon le dernier rapport de la banque mondiale sur les perspectives économiques « GLOBAL ECONOMIC PROSPECTS » : *La pandémie de Covid-19 a provoqué la plus grave récession mondiale depuis des décennies. Bien que le bilan final soit encore incertain, la pandémie entrainera des contractions dans la plupart des marchés émergents et des économies en développement. Elle aura également des effets durables sur la productivité du travail et la production potentielle.*⁴

La banque mondiale prévoit une diminution du PIB mondiale de 5.2% en 2020, considérée comme la plus grave récession planétaire depuis la Seconde Guerre mondiale. Avec une diminution du revenu par habitant cette année dans la plupart des marchés émergents et des économies en développement.

Le tableau ci-après représente les prévisions de croissance du PIB selon la banque mondiale dans les différentes économies mondiale :

Tableau N°1 : Prévisions de croissance du PIB

PIB réel (%)	2017	2018	2019	2020
Monde	3,3	3,0	2,4	-5,2
Économies avancées	2,5	2,1	1,6	-7,0
Marchés émergents et économies en développement	4,5	4,3	3,5	-2,5
Asie de l'Est et Pacifique (EAP)	6,5	6,3	5,9	0,5
Europe et Asie centrale (ECA)	4,1	3,3	2,2	-4,7
Amérique latine et Caraïbes (LAC)	1,9	1,7	0,8	-7,2
Moyen-Orient et Afrique du Nord (MNA)	1,1	0,9	-0,2	-4,2
Asie du Sud (SAR)	6,5	6,5	4,7	-2,7
Afrique subsaharienne (SSA)	2,6	2,6	2,2	-2,8

Source : Banque mondiale

L'explosion des cas de Covid-19 et le large éventail de mesures prises pour enrayer la propagation du virus ont cruellement ralenti l'activité économique dans de nombreux marchés émergents et économies en développement comme le montre le tableau :

⁴ World Bank. 2020. Global Economic Prospects, June 2020. Washington, DC: World Bank. DOI: 10.1596/978-1-4648-1553-9.

Pour l'**Asie de l'Est et Pacifique** : La croissance devrait chuter à 0,5 % en 2020, soit le taux le plus faible enregistré depuis 1967, en **Europe et Asie centrale** : L'économie régionale devrait se réduire à 4,7 % cette année, tandis que la quasi-totalité des pays entreront en récession. En **Amérique latine et Caraïbes** : Les chocs causés par la pandémie entraîneront une contraction de 7,2 % de leurs activités économiques en 2020. Ce qui concerne le **Moyen-Orient et Afrique du Nord** : L'activité économique devrait baisser de 4,2 % sous l'effet de la pandémie et de l'évolution du marché du pétrole. L'activité économique en **Asie** du devrait se contracter de 2,7 % en 2020. **Pour les pays d'Afrique subsaharienne** : L'activité économique devrait se contracter de 2,8 % en 2020, accusant une récession sans précédent.

1.2.2. Impact du covid-19 sur l'économie marocaine :

Les mesures de confinement appliqué pour faire face à la propagation de la pandémie ont montré des effets négatifs rapides sur l'économie. Ces circonstances se traduisent par des défis sans précédent pour le pays qui devait déjà faire face à une année agricole marquée par la sécheresse et laisse entrevoir que l'économie marocaine devrait fortement souffrir de l'impact négatif de la pandémie.⁵

Cette crise sanitaire du covid-19 a jeté son ombre sur tous les secteurs de l'économie marocaine.

❖ Secteur primaire

D'après les dernières données du Département de l'agriculture, la production céréalière définitive au titre de la campagne agricole 2019/2020 s'est élevée à 32 millions de quintaux, en baisse de 57% par rapport à une année moyenne sous le Plan Maroc Vert (75 millions de quintaux) et de 39% par rapport à la campagne précédente (52 millions de quintaux). Compte tenu de l'impact négatif de la crise de Covid-19 sur l'évolution des échanges extérieurs, les exportations du secteur de l'agriculture et agro-alimentaire ont enregistré une baisse de 4,7% au terme des sept premiers mois de 2020.

Pour le secteur de la pêche, tous segments confondus, sa valeur ajoutée s'est accrue de 5,2% au premier trimestre 2020, après une hausse de 20,9% un an auparavant.

❖ Secteur secondaire

⁵ Haut-Commissariat au Plan, Système des Nations Unies au Maroc et la banque mondiale, Note stratégique « IMPACT SOCIAL & ECONOMIQUE. DE LA CRISE DU COVID-19. AU MAROC ».

Le secteur secondaire qui a connu un recul de 0.4% le premier trimestre de cette année, mais il s'est rattrapé en enregistrant une forte hausse de son indice de production de 7.6%, cela est expliqué par le déconfinement et le retour des entreprises qui ont connu un arrêt de leur activité causé par le confinement.

Du côté des échanges extérieurs du secteur, le volume des exportations de phosphate roche s'est renforcé de 5,5% à fin juillet 2020. Toutefois le chiffre d'affaires total à l'export du groupe OCP a baissé de 4,2%, un recul dû à la baisse des prix du phosphate à l'échelle mondiale.

Quant à la production nationale de l'énergie électrique au terme des sept premiers mois de l'année, elle s'est repliée de 6,6% après un recul de 7,9% un mois plus tôt et +24,7% il y a une année. Alors que la consommation a gardé un rythme baissier pour l'énergie de très haute, haute et moyenne tensions (-2,4% en juillet, après -4,5% en juin, -20,2% en mai et -25,9% en avril), et une accélération de la consommation de l'énergie de basse tension à +10%.

L'impact de la crise de Covid-19 se manifeste plus amplement sur le secteur manufacturier courant le deuxième trimestre 2020, affichant une baisse de son indice de production de 21,4%, après une hausse de 0,5% au premier trimestre 2020 et une augmentation de 2,3% un an plus tôt.

❖ **Secteur tertiaire**

Les pertes du secteur touristique résultantes de la crise de Covid-19 au terme des sept premiers mois de 2020 ont atteint 18,3 milliards de dirhams, soit un retrait des recettes de 44,1%. Pour le seul mois de juillet, le recul de ces recettes s'est situé à 90,1%.

De même le secteur de transport a été fortement touché par la crise sanitaire vue l'arrêt quasi-total de l'activité du secteur de transport aérien à partir de la mi-mars 2020 et des mesures de restriction de la circulation au niveau national à partir du 20 mars 2020. Le trafic aérien commercial, ayant souffert le plus des mesures de restriction, a régressé de 78% au 14 septembre, en légère atténuation, par rapport au recul enregistré au 27 juillet 2020, soit -81%.

❖ **Autres :**

- **Demande intérieure** : L'indice des prix à la consommation (IPC) a accusé une baisse passant de 1.2% en avril à 0.5% fin juillet.
- **Échanges extérieurs** : À fin juillet 2020, la situation des échanges extérieurs a été caractérisée par la baisse conjointe des exportations de -17% et des importations de -17,5%.
- **Finance publique** : la baisse des recettes fiscale de 8.8% (-4.1% pour les impôts directs et -10.4% des impôts indirects) au terme des huit premiers mois de 2020 par rapport à fin août 2019. Les recettes non fiscales eux aussi ont enregistré une baisse de 13.9%. La situation des charges et ressources du Trésor à fin août 2020 fait ressortir une aggravation du déficit budgétaire de 51,3%.
- **Financement de l'économie** : la masse monétaire (M3) a poursuivi sa hausse, enregistrant un accroissement de 7,6% en glissement annuel, pour atteindre 1441,4 milliards MAD. Cette évolution s'explique notamment par la hausse des avoirs officiels de réserve (+24,2%), des créances nettes sur l'administration centrale (+23,3%) et des crédits bancaires (+5,8%).⁶

1.2.3. Impacts sur les organisations

❖ Impact sur l'activité

Au début d'avril, près de 142000 entreprises, soit 57% de l'ensemble des entreprises, ont déclaré avoir arrêté définitivement ou temporairement leurs activités. Sur ce total, plus de 135000 entreprises ont dû suspendre temporairement leurs activités tandis que 6300 ont cessé leurs activités de manière définitive. Par catégorie d'entreprises, les TPE (très petites entreprises) représentent 72%, les PME (petites et moyennes entreprises) 26% et les GE (grandes entreprises) 2% des entreprises en arrêt d'activité de façon temporaire ou définitive.⁷ Les entreprises les plus touchées par cette crise sanitaire sont celles opérants dans l'hébergement et la restauration avec 89% d'entreprises en arrêt provisoire ou définitif suivi par les entreprises de textiles et d'industries métalliques et mécaniques avec 76% et 73% respectivement. (Source HCP).

⁶ Note de la délégation de l'Union européenne au Maroc demou: Covid-19 : quel impact sur l'activité économique nationale

⁷ Rapport de L'HCP « Principaux résultats de l'enquête de conjoncture sur les effets du Covid-19 sur l'activité des entreprises »

❖ Impact sur l'emploi

L'arrêt d'activité total ou partiel de la plupart des entreprises marocaines a eu des répercussions sur l'emploi. En effet 27% des entreprises ont réduit temporairement ou définitivement leurs effectifs. Cette proportion est de 21 % pour les TPE, 22% pour les PME et de 19% pour les GE.

Par ailleurs, plus de la moitié des effectifs réduits (57%) sont des employés des TPME (très petites, petites et moyennes entreprises). Les entreprises les plus touchés en termes de réduction d'emplois sont principalement les services avec 17.5%, l'industrie avec une réduction de 22% de la main d'œuvre, et la construction avec 24% de l'emploi total de ce secteur. (Source HCP).

❖ Impact sur la production des entreprises

Pour les 43% des entreprises qui non pas arrêtées leurs activités malgré la crise sanitaire, la moitié d'entre elles auraient dû réduire leur production pour s'adapter aux conditions imposées par cette situation. 81% d'entre elles l'auraient réduite de 50% ou plus, prenant quelques exemples : l'hébergement et la restauration avec - 60%, la construction -62%, le transport et entreposage -57%. (Source HCP)

❖ Impact sur les entreprises exportatrices

Avec les restrictions actuelles adoptées par la majorité des pays à l'échelle internationale, au Maroc, près de 67% des entreprises exportatrices auraient être impactées par la crise sanitaire. Une entreprise sur 9 aurait arrêté définitivement son activité, 5 sur 9 entreprises auraient procédé à un arrêt temporaire alors qu'un tiers des entreprises restent encore en activité mais elles auraient dû réduire leur production. (Source HCP).

Face aux enjeux économiques et sociaux de la pandémie Covid-19, le Maroc a fait preuve d'une grande réactivité, et a tenté, tant que possible, d'être proactif en adoptant une série de mesures.

1.3. Les mesures entreprises pour faire aux effets néfastes de la propagation du covid-19 sur l'économie⁸

1.3.1. Des mesures d'appui des finances publiques et maintien des grands équilibres

❖ Rationalisation des dépenses publiques

Vue la situation exceptionnelle marquée par cette crise sanitaire du covid-19 le gouvernement a décidé de réduire ou d'annuler les dépenses non nécessaires, comme les dépenses de transport et de déplacement, la gestion des parcs automobile, les dépenses relatives aux cérémonies et manifestations internationales et autres. Ainsi, de reporter d'autres dépenses, comme celles relatives aux promotions.

❖ Recours au financement extérieur

Dans le cadre de la lutte contre les répercussions sans précédent de la pandémie de Corona et de ses effets négatifs sur l'économie nationale, et afin de répondre de manière proactive aux futurs besoins de financement, le gouvernement a adopté le décret-loi 2.20.320 relatif au dépassement du plafond du financement extérieur tel que fixé par l'article 43 de la loi de finances n° 70.19 pour l'année budgétaire 2020.

❖ Adaptation du système bancaire

Bank Al Maghrib a adopté une série de mesures de politique monétaire et prudentielles pour soutenir l'accès au crédit bancaire au profit à la fois des ménages et des entreprises.

Il s'agit notamment de :

- ✓ La baisse du taux directeur principal de 2,25 % à 2% ;
- ✓ La possibilité de recours par les banques à l'ensemble des instruments de refinancement disponibles en dirham et en devise ;
- ✓ L'extension à un très large éventail de titres et effets acceptés par Bank Al-Maghrib en contrepartie des refinancements accordés aux banques ;
- ✓ L'allongement de la durée des refinancements ;
- ✓ L'intégration des crédits de fonctionnement au côté des crédits d'investissement dans le cadre du refinancement des entreprises.

⁸ Les mesures prises par le Royaume du Maroc pour faire face au Covid-19, à travers les réponses du Chef du Gouvernement au Parlement

1.3.2. Des mesures au profit des entreprises

❖ Allègement des charges

- La Suspension du paiement des charges sociales jusqu'au 30 juin 2020 ;
- La mise en place d'un moratoire pour le remboursement des échéances des crédits bancaires et pour le remboursement des échéances des leasings jusqu'au 30 juin sans paiement de frais ni de pénalités ;
- La possibilité pour les entreprises dont le chiffre d'affaires de l'exercice 2019 est inférieur à 20 MDhs, de bénéficier si elles le souhaitent d'un report du dépôt des déclarations fiscales jusqu'au 30 juin 2020 ;
- La suspension des contrôles fiscaux et des ATD jusqu'au 30 juin 2020.

❖ Soutien à la trésorerie des entreprises

- L'accélération des paiements au profit des entreprises, en particulier les PME et les TPE, et ce pour réduire la pression sur leur trésorerie et leur permettre de remplir leurs obligations financières ;
- La mise en place auprès de la Caisse Centrale de Garantie (CCG), d'un nouveau mécanisme de garantie appelé « DAMANE OXYGENE », destiné aux entreprises dont la trésorerie s'est dégradée à cause de la baisse de leur activité et dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas 200 millions de DH, où est situé entre 200 et 500 millions de DH. Ce nouveau produit de garantie vise la mobilisation de financements bancaires supplémentaires et couvre 95% du montant du crédit.
- La mise en place d'un crédit à taux zéro pour les autoentrepreneurs, impactés par la crise du Covid-19, pouvant atteindre un montant de 15 000 dirhams. Ce crédit, qui sera disponible à partir du 27 avril 2020, est remboursable sur une période pouvant aller à 3 ans avec un délai de grâce d'un an. Les intérêts y afférents seront totalement pris en charge par le secteur des assurances. Ce dernier contribuera, en outre, pour un montant de 100 millions de dirhams au mécanisme de garantie mis en place par l'État, à travers la Caisse Centrale de Garantie.

❖ Soutien de l'investissement et facilitation de l'accès aux marchés

- Le programme « Imtiaz technologies » qui appuie les TPME investissant dans la fabrication de produits et équipements permettant de faire face à la pandémie Covid-19 et permet à ces

entreprises de bénéficier de financements à hauteur de 30% du montant global de l'investissement, plafonné à 10 MDH pour les PME et 1,5 MDH pour les TPE ;

- La prise de mesures d'accompagnement au profit des établissements et entreprises publics pour garantir la souplesse dans la gestion, notamment en ce qui concerne les budgets, le respect des dépenses d'investissement et de fonctionnement et la réalisation des marchés, afin de préserver la contribution de ces établissements et entreprises à la dynamisation de la vie économique ;

- La simplification de l'accès des entreprises aux marchés et à la commande publique à travers le portail de la commande publique et numérisation de certaines procédures.

❖ **Facilitation des prestations numériques au profit des entreprises**

- La mise en service du registre national électronique des sûretés mobilières, qui vise à simplifier les procédures et à réaliser la célérité, l'efficacité, la transparence lors de l'enregistrement des sûretés mobilières pour les l'accès au financement des entreprises, notamment les TPE et le PME ;

- Mise en œuvre du traitement dématérialisé conformément aux dispositions des articles 53 et 54 du Règlement de construction général relatives au dépôt et à l'étude des demandes de permis de construire et de permis d'habiter, de certificats de conformité, et leur remise via une plateforme digitale interactive et unifié sur l'ensemble du territoire national ;

- Simplification des procédures de déclaration des salariés affiliés à la CNSS en arrêt provisoire d'activité. Ces déclarations peuvent être faites de manière hebdomadaire à partir d'avril 2020.

2. Étude prospective : transformation des organisations au Maroc à l'ère du Covid-19

Les entreprises traversent une crise sanitaire sans précédente, cette crise affecte leur survie et leur organisation. Elle oblige ces dernières à se réinventer et faire preuve d'imagination pour transformer cette menace en opportunité⁹.

Face à la pandémie de COVID-19, les entreprises cherchent à s'adapter rapidement, tout en manœuvrant du mieux possible face aux défis financiers et opérationnels qui se dressent sur leur route.

⁹ Marie Noeline Sinapin, les entreprises et l'après crise de Covid-19 : un nouveau modèle d'organisation agile entre efficacité et résilience.

Dans ce contexte, l'économie mondiale se trouve en danger et avec cette faiblesse, elle doit affronter cette pandémie qui a engendré des souffrances humaines considérables et un désordre économique majeur. S'en sortir de cette crise dépendra de plusieurs facteurs, notamment la manière dont chaque État gère l'épidémie, le rôle joué par les pouvoirs publics, le respect des règles de confinement par la population, et la vitesse de sa propagation dans le monde.

La revue de la littérature (histoire des pandémies, impact des crises) a permis de faire sortir plusieurs perspectives quant aux effets des instruments les organisations peuvent utiliser pour sortir de la crise de COVID-19.

De ce fait, l'enjeu actuel est de s'adapter à un environnement de plus en plus en mutation. Dans ce contexte la communication, la collaboration, la coopération et la pensée critique deviennent des compétences incontournables aujourd'hui pour réussir dans un monde de plus en plus incertain et dans lequel il faut conduire en particulier les organisations.

C'est dans cette optique que nous examinons l'impact de la crise sanitaire dans différents secteurs d'activités, et nous mettons en lumière les perspectives du changement et de transformation des défis d'ampleur en changement durable.

2.1. Crise de la Covid-19 : opportunités d'innovation et de transformation organisationnelle

L'histoire a montré que les guerres et les crises sont des terrains fertiles pour le développement des apprentissages et sources d'innovation. La crise de la Covid-19 engendrera probablement des traces dans les pratiques managériales¹⁰. L'évolution de ces pratiques sera au moins de deux ordres : la généralisation durable des usages liés au travail à distance et le retour en grâce de logique ingénieur de la maîtrise industrielle des entreprises.

La Covid-19 a probablement donné lieu à l'apparition de nouvelles opportunités à l'innovation managériale (Silva, Être e-drh : Postmodernité. Nouvelles technologies. Fonctions RH, 2012). Par ailleurs, l'organisation des systèmes de pilotage autour de la seule logique du profit avait montré ses limites à cause de la Covid-19. Sans doute les organisations auront recours à une logique processus/opérationnelle/ingénierie de prise de décision, sur la base de coûts complets, qui visent à développer une meilleure maîtrise des outils industriels

¹⁰ Frimousse, S & Peretti, J.M. (2020). « Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19 » revue questions de management n° 29-page-105

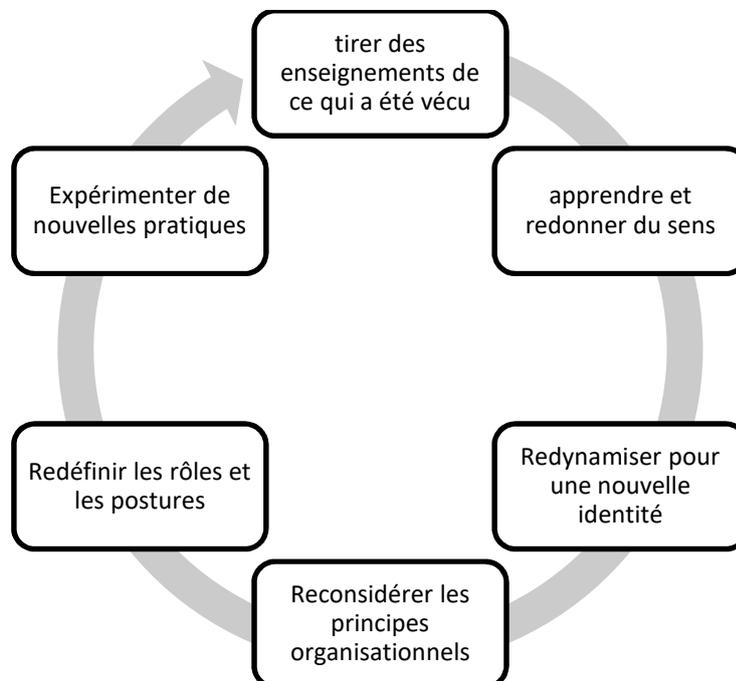
(Pesqueux, Organisations : modèles et représentations, 2002). Cette logique de décision prendra place face à la logique du profit fondée sur les coûts partiels.

Beaucoup d'entreprises vont devoir relever deux principaux défis, d'une part, devenir plus innovantes et agiles pour être mieux adaptées à un monde de plus en plus V.U.C.A. (Volatile, Incertain, Complexe et Paradoxal) et d'autre part, répondre à une demande croissante de salariés qui aspirent à plus de « bien-être » et de « liberté », compte tenu de ce qu'ils ont découvert du fait de la distanciation sociale.

Face à ce contexte, les organisations vont avoir deux options en matière de management suite à cette crise : retrouver l'état initial ou profiter de cette occasion pour réinventer certaines pratiques managériales.

Indéniablement, la crise provoquée par le COVID-19 est une occasion unique pour revoir la façon par laquelle les organisations fonctionnent. Autrement, une belle opportunité pour faire d'une crise majeure le déclencheur d'une prise de conscience et, surtout, d'un changement managérial bénéfique. Un changement caractérisé par un nouveau dispositif managérial tel présenté dans la figure ci-dessous :

Figure N°1 : Dispositif managérial post-Covid



Source : réalisée par les auteurs

2.2. De nouvelles formes d'organisation du travail et de vie dans l'entreprise

À travers l'amélioration des conditions d'hygiène, de santé et de sécurité au travail (bureau moins confiné, réorganisation des services d'accueil pour limiter les possibilités de contact entre les clients et le personnel), la reconfiguration du management (télétravail, visioconférences, informatisation accélérée des processus organisationnels). Mais aussi la redéfinition des orientations stratégiques, technologiques, mercatiques et humaines conduisant à une autre forme de croissance.

Cette crise sanitaire conduira nécessairement les organisations à se doter de nouveaux dispositifs organisationnels permanents (structure, outils, procédures...), visant à assurer une veille et à agir opportunément en cas de nouvelles perturbations susceptibles d'obstruer la continuité des activités et se prémunir de situations de blocage dans la poursuite de leurs missions, et ce, en vue de maintenir une emprise sur leurs destinées.

La crise sanitaire apparaît ainsi une opportunité pour s'interroger sur les moyens d'y faire face, et ce, en faisant désormais les choses autrement. Notamment, le recours de plus en plus à la gestion axée sur le partenariat et la collaboration, l'avenir serait marqué par une forte collaboration entre les équipes en interne comme en externe. Il serait donc important de créer cette force parmi les leaders, au sein des équipes et surtout entre les diverses équipes, les divers partenaires. Grâce à cette force au sein de l'entreprise mais également au sein de la région, les organisations contribueront à une économie durable et à un monde meilleur.

2.3. L'utilisation de plus en plus d'outils digitaux pour limiter les contacts humains

Une des répercussions durables de la crise sanitaire inédite que nous traversons aujourd'hui sur le management des organisations est, sans conteste, le développement accru du télétravail, et ce, en dépit de réticences exprimées ici et là dans le monde du travail. De ce fait, le télétravail ira en se généralisant et constituera, pour nombre d'organisations (tant dans le secteur privé que public) non encore préparées, un véritable défi, voire une culture de travail.

En effet, la crise sanitaire a donné un coup d'accélérateur imposant au management de considérer le volet digital comme essentiel dans les attributions et niveaux de connaissance des employés.

De plus, elle a entraîné le recours au télétravail qui s'est opéré rapidement grâce à la digitalisation. Dans ce nouveau contexte d'usage des NTICs, le management des

organisations pourrait s'appuyer sur les actions menées lors de la crise pour repenser le lien social et la qualité du dialogue social, au regard des expériences de leadership, cohésion et travail en équipe, confiance, coopération, qui témoignent de la capacité des organisations et des collaborateurs à s'adapter et à s'impliquer pour assurer la poursuite des missions.

Ainsi, au-delà des lieux de travail, ce sont les relations de travail et le rythme même de travail qui vont être bousculés, notamment avec l'accélération d'une forme d'auto-entrepreneuriat à distance ce qui constitue ainsi une invitation à repenser la hiérarchie des emplois.

Conclusion

Sans doute, aujourd'hui le monde est très complexe et interconnecté plus que jamais. De nombreux phénomènes imprévisibles déséquilibrent les sociétés provoquant des crises, des points d'arrêts qui peuvent menacer de remettre le tout en question !

Entreprises et dirigeants sont confrontés à cette complexité croissante et sont souvent menés à adapter leur style de gestion, face à des situations de déséquilibre.

D'ailleurs c'était le cas, pour la majorité des dirigeants qui ont confirmé que c'était tout à fait impossible de prévoir une crise de telle ampleur comme la COVID-19.

Certes, cette dernière a fait plier les plus grandes économies de la planète dont le Maroc qui n'en était pas exclu dans la mesure où elle a paralysé l'économie, par l'arrêt temporaire ou définitif de l'activité économique de plusieurs entreprises en frappant de plein fouet les différents secteurs économiques.

Toutefois on peut considérer cette année de COVID comme une un creuset de nombreuses opportunités pour plusieurs organisations, ces dernières ont été obligé d'adapter leurs modes de gestion, reformer leurs chaînes de valeurs, innover et se repositionner afin de s'adapter à toute nouvelle demande. Elle a même accéléré la transformation numérique de leurs processus organisationnels, la dématérialisation de leurs procédures internes et le support des actions de télétravail.

Si cette crise a causé l'arrêt de l'activité, la fermeture, et la baisse sans précédente du chiffre d'affaire d'une grande majorité d'entreprises, d'autres que nous pouvons appeler les « riches de guerre », ont pu transformer cette menace en opportunité toute en adoptant des stratégies offensives et tirer profit du changement de leur environnement. Cette situation nous pousse à s'interroger sur : comment une entreprise peut tirer davantage d'une crise et transformer la menace en opportunité ? et quel est le modèle à suivre pour devenir « riche de guerre » ?

BIBLIOGRAPHIE

Céline Deluzarche « Les grandes pandémies qui ont marqué l'histoire » publié le 18/02/2021
<https://www.futura-sciences.com/sciences/questions-reponses/histoire-grandes-pandemies-ont-marque-histoire-13440/>

Frimousse, S & Peretti, J.M. (2020). « Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19 » revue questions de management n° 29-page-105.

Gautier DEMOUVEAUX, « Ces grandes épidémies qui ont marqué l'histoire de l'humanité », l'Édition du soir, page 18, 17 mars 2020.

Haut-Commissariat au Plan, Système des Nations Unies au Maroc et la banque mondiale, Note stratégique « IMPACT SOCIAL & ECONOMIQUE. DE LA CRISE DU COVID-19. AU MAROC ».

HCP « Principaux résultats de l'enquête de conjoncture sur les effets du Covid-19 sur l'activité des entreprises »

Jean-Marie Peretti, les répercussions durables de la crise sur le management Dans Question(s) de management 2020/2 (n° 28), pages 159 à 243.

Les mesures prises par le Royaume du Maroc pour faire face au Covid-19, à travers les réponses du Chef du Gouvernement au Parlement : <https://www.cg.gov.ma>

Marie Noeline Sinapin, les entreprises et l'après crise de Covid-19 : un nouveau modèle d'organisation agile entre efficacité et résilience. URL : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02614407>.

Note de la délégation de l'Union européenne au Maroc demou: Covid-19 : quel impact sur l'activité économique nationale

OMS, « COVID-19 : ce qu'il faut savoir » 15 avril 2020 | Q&A et mis à jour le 12 octobre 2020 URL, <https://www.who.int/fr/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>

Pierre ADIMI, la gestion marocaine de la crise pandémique du Covid-19, URL : https://www.ciaaf.org/storage/2020/05/Pierre_Adimi_La_gestion_marocaine_de_la_crise_pandemique_du_Covid-19_CiAAF.pdf

Policy Center for the New South, policy paper la stratégie du Maroc face au covid-19

World Bank. 2020. Global Economic Prospects, June 2020. Washington, DC: World Bank. DOI: 10.1596/978-1-4648-1553-9.