

Impact de la crise Covid-19 sur le dispositif de gestion de crise des établissements publics marocains

Impact of the Covid-19 Crisis on Crisis Management Systems of Moroccan Public Institutions

DIOURANE Hind

Doctorante

Faculté des sciences juridiques économiques et Sociales Souissi

Université Mohamed V

Laboratoire de compétitivité économique et performance managériale LARCEPEM

Rabat -Maroc

ALAMI TALBI Lalla Fatima-Zohra

Enseignant chercheur

Faculté des sciences juridiques économiques et Sociales Souissi

Université Mohamed V

Laboratoire de compétitivité économique et performance managériale LARCEPEM

Rabat -Maroc

Date de soumission : 09/05/2024

Date d'acceptation : 18/06/2024

Pour citer cet article :

DIOURANE H. & ALAMI TALBI FZ. (2024) «Impact de la crise Covid-19 sur le dispositif de gestion de crise des établissements publics marocains», Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 8 : Numéro 2» pp : 127- 150

Résumé

La pandémie de Covid-19 a profondément impacté les établissements publics marocains, notamment sur le plan économique, avec une contraction de 7% du PIB en 2020 affectant des secteurs clés tels que le tourisme, le transport et l'industrie. Cette étude de cas se concentre sur un établissement public marocain, analysant les politiques et pratiques de gestion de crise adoptées en réponse à la pandémie. La méthodologie qualitative inclut des entretiens semi-directifs avec un échantillon de 18 parties prenantes, permettant d'explorer en profondeur les adaptations spécifiques, les défis rencontrés, et les opportunités d'amélioration. Les résultats montrent que la résilience et l'agilité organisationnelle sont essentielles pour surmonter de telles crises. En examinant les particularités des établissements publics marocains ainsi que leur cadre législatif et réglementaire, cette recherche offre des recommandations concrètes pour renforcer la résilience institutionnelle face aux crises futures.

Mots clés :

Crise ; Covid-19 ; établissement public ; dispositif de gestion de crise ; post-crise.

Abstract

The Covid-19 pandemic has profoundly impacted Moroccan public institutions, particularly economically, with a 7% contraction in GDP in 2020 affecting key sectors such as tourism, transport, and industry. This case study focuses on a Moroccan public institution, analyzing the crisis management policies and practices adopted in response to the pandemic. The qualitative methodology includes semi-structured interviews with a sample of 18 stakeholders, allowing for an in-depth exploration of specific adaptations, challenges encountered, and opportunities for improvement. The results show that organizational resilience and agility are essential to overcome such crises. By examining the specificities of Moroccan public institutions and their legislative and regulatory framework, this research offers concrete recommendations to strengthen institutional resilience in the face of future crises.

Keywords

Crisis, Covid-19, Public Institution, Crisis Management Device, Post-Crisis.

Introduction

La crise sanitaire mondiale du Covid-19 a été une urgence de santé publique qui a eu des répercussions à l'échelle mondiale. En raison de sa propagation rapide et de son impact généralisé, les systèmes de santé ont été submergés par le nombre exponentiel de cas. Pour contenir la propagation du virus, des mesures de confinement strictes ont été mises en place à travers le monde, ce qui a entraîné une suspension significative des activités économiques dans de nombreux secteurs. Cette situation a conduit à une crise économique, avec de nombreuses entreprises risquant la faillite et une forte augmentation du chômage. Pour atténuer les effets négatifs de cette crise, il était impératif de mettre en œuvre un ensemble de mesures adéquates (ELAKRY et GUECHATI, 2021).

La pandémie de Covid-19 a mis en évidence les défis sans précédent auxquels sont confrontés les établissements publics dans le maintien de la continuité des services essentiels tout en protégeant la santé publique. Dans ce contexte, les établissements publics marocains offrent un terrain d'exploration riche pour analyser les mécanismes de gestion de crise adoptés face à cette crise sanitaire mondiale.

Méthodologie Adoptée

Nous avons choisi une approche qualitative centrée sur l'étude de cas d'un seul établissement public marocain, permettant une analyse approfondie des stratégies de gestion de crise. Cette méthode a été privilégiée pour sa capacité à fournir des insights détaillés et contextuels sur les pratiques managériales en temps de crise. Des entretiens semi-directifs ont été menés avec des responsables de l'établissement, totalisant un temps cumulé significatif, pour recueillir des témoignages directs sur les réponses apportées à la pandémie. Les profils des participants ont été soigneusement sélectionnés pour couvrir un spectre large de perspectives et d'expériences. L'analyse de contenu de ces entretiens a permis de dégager des thèmes principaux, qui ont ensuite été comparés aux cadres théoriques existants dans la littérature sur la gestion de crise.

Question de Recherche

La question centrale qui oriente cette recherche est : "*Quelles stratégies de gestion de crise l'établissement public marocain étudié a-t-il mises en œuvre en réponse à la pandémie de COVID-19, et quelles implications ces stratégies ont-elles pour la théorie et la pratique managériale ?*"

Pour explorer cette question, nous considérerons les aspects suivants :

- Les fondements et l'évolution des stratégies de gestion de crise jusqu'à la crise COVID-19.
- L'impact de la pandémie sur l'établissement étudié et les mesures concrètes adoptées pour y faire face.

Plan de l'Article

L'article se structure comme suit : après cette introduction, la première section définit la notion de crise et retrace l'évolution des approches de gestion de crise. La deuxième section détaille la méthodologie de l'étude de cas, justifiant le choix des établissements publics marocains et exposant les techniques de collecte et d'analyse des données, y compris les entretiens semi-directifs. Les deux dernières sections présentent respectivement les résultats de l'étude, discutent des stratégies de gestion de crise identifiées et analysent les mesures préventives, adaptatives et de communication mises en place par ces institutions, en les reliant aux résultats obtenus. Enfin, la conclusion synthétise les principaux enseignements de la recherche, en soulignant les implications managériales et scientifiques et en proposant des recommandations pour renforcer la résilience institutionnelle face aux défis futurs.

1. Genèse et évolution de la gestion de crise

1.1. Définition de la notion de crise

Les crises se succédant, toutes en diversité et en complexité. Pas une semaine, pas un jour sans que la presse, les médias, l'opinion ne voient son attention sollicitée par cette terminologie utilisée pour à peu près tout et n'importe quoi : crise géopolitique, crise financière, crise sociale, crise sanitaire, crise humanitaire, crise environnementale, crise économique, crise politique, crise de croissance, crise de travail, ...

Le mot crise vient du grec, en passant par le latin. Le mot grec krisis avait de nombreux sens. Les quatre principaux étaient : « action de distinguer », « action de choisir », « action de séparer » et « action de décider ». Du quatrième sens découle un sens médical : « phase décisive d'une maladie »¹.

Dans le contexte actuel, la gestion de crise est une composante de plus en plus importante du management d'entreprise. Aucune organisation n'est à l'abri d'une crise dans la société moderne (Robrechts & Wils, 2011, p. 3).

¹ Dictionnaire orthodidacte

Un premier examen des définitions proposées par les théoriciens, révèle qu'il existe deux manières de décrire une crise. La première, conduit à considérer une crise comme un événement, autrement dit un accident, une catastrophe, qui fait irruption dans une organisation et perturbe ainsi son fonctionnement. Cet événement amène bien souvent une rupture. La seconde approche pousse certains auteurs à définir une crise comme un processus et cette optique se révèle tout à fait différente de la première (Heiderich, 2010, p. 34).

De ce fait, les différentes définitions reprennent majoritairement les éléments suivants :

- L'incertitude
- La soudaineté.
- L'impact.
- La médiatisation négative.
- La perception.
- Le changement.
- L'opportunité potentielle.

1.2. Gestion des crises : Vers une évolution continue

Quand il s'agit du concept « gestion de crise », la difficulté est d'autant plus présente car il faut faire face à un phénomène qui change dans le temps et qui prend des aspects différents selon les lieux où il s'annonce (Tchiko, 2010).

Une part significative des recherches dans le champ des crises s'est intéressée à leurs préventions et gestions, dans le but d'éviter des issues désastreuses. Une crise est souvent définie par un arrêt ou une perturbation majeure des opérations normales (Pauchant, 1988; Pauchant & Mitroff, 1992), posant ainsi un risque existentiel pour l'entité concernée (Weick, 1988). De ce fait, les crises sont généralement perçues comme des événements potentiellement dévastateurs susceptibles de conduire à des pertes considérables (Billings, Milburn, & Schaalman, 1980; Schneider & De Meyer, 1991).

L'enjeu crucial de ces situations explique l'intérêt marqué de la littérature en gestion pour les stratégies de prévention et de management des crises pour prévenir toute catastrophe. Dans cette optique, les études sur les organisations hautement sécurisées ont démontré que les entités à risque élevé réussissent à esquiver les crises en adoptant des mesures telles que la formation, la simulation, et la mise en place de systèmes redondants (Roberts, 1990), en

cultivant une conscience aiguë du risque et une vigilance collective (Weick, 1987; Grabowski & Roberts, 1999).

Cependant, les analyses explorant les retombées positives potentielles des crises sont relativement rares en comparaison. En se basant sur l'idée que les théories offrent une perspective permettant de contextualiser et de comprendre les événements, bien que cette compréhension puisse être partielle, le tableau suivant résume les principales théories liées à la gestion des crises :

Tableau N° 1 : Approches théoriques de la gestion des crises

Approches	Théories	Descriptif
Approches théoriques par cause ou conséquence	La théorie e processuelle	Elle met l'accent sur la prédictivité des crises en fonction de plusieurs paramètres, notamment la cartographie des risques et la surveillance des signaux faibles.
	La théorie aléatoire	Elle met l'accent sur l'imprévisibilité des crises ; cet angle théorique n'exclut pas que certaines crises puissent être inéluctables, mais se méfiant des approches rétrospectives, elles assument une part d'incertitude dans leur déclenchement. Quatre domaines peuvent être ainsi représentés : <ul style="list-style-type: none"> • Les causes et les conséquences sont prévisibles. • Les causes sont prévisibles, les conséquences de l'action ne le sont pas. • Les causes sont imprévisibles, les conséquences de l'action sont prévisibles. • Les causes et les conséquences sont imprévisibles.
Les approches spécifiques	La théorie systémique	Elle fait de l'organisation un ensemble de sous-systèmes, de manière plus spécifique, paraît être la plus adaptée. Chaque perturbation d'un sous-système peut entraîner des perturbations dans une autre partie de l'organisation et par la réception d'inputs de formes diverses, l'organisation est en permanence à la recherche de nouveaux équilibres.

<p style="text-align: center;">La théorie situationnelle</p>	<p>Elle a été développée par Timothy COOMBS en 2007, postule que les réponses à la crise dépendent de nombreux facteurs contextuels comme la culture interne, le poids des parties prenantes, le management interne ou le niveau de réputation.</p>
<p style="text-align: center;">Les théories culturelles</p>	<p>Elles supposent que les crises dépendent d'une culture organisationnelle pouvant différer fortement d'une entreprise à une autre. Cette culture est composée de croyances, d'attitudes, de valeurs, et celles-ci sont le paramètre dominant tant dans l'origine des crises que dans leur maîtrise.</p>
<p style="text-align: center;">La théorie fonctionnelle</p>	<p>Elle met l'accent sur le rôle que remplit la crise. Celle-ci intervient souvent en déblocage d'une situation figée ou comme révélateur de dysfonctionnements. Sans déterminisme, la crise permet de dépasser une situation insatisfaisante, mais bloquée.</p>

Source : Elaboré par nos soins, adapté du DARSA J., « La gestion de crise en entreprise : Comprendre, aborder, réagir – Différents types de crise – Cellules de crise →», 2013

1.3. Dispositif de gestion des crises : de la résilience à l'apprentissage

Le concept de gestion des crises a évolué d'une approche traditionnelle, centrée sur la résorption de l'impact et la restauration de la normalité, vers une approche moderne englobant la période post-crise, durant laquelle les organisations peuvent initier des changements pour prévenir de futures crises (Roux-Dufort, 2003).

1.3.1. Approche traditionnelle de la gestion des crises : La résilience

La gestion traditionnelle des crises, s'étendant de l'émergence de la crise jusqu'au retour à la normalité, s'aligne sur le concept de résilience organisationnelle. Cette résilience est fréquemment définie comme la capacité d'une organisation à retrouver son état antérieur suite à une perturbation (Meyer, 1982; Wildavsky, 1991; Weick, 1993; Weick et al., 1999; Boin et McConnell, 2007). Diverses études ont exploré la résilience, identifiant des sources de cette dernière à la fois sur le plan cognitif et organisationnel. Par exemple, à travers l'analyse de l'incendie de Mann Gulch, Weick (1993) a relevé quatre piliers de résilience :

- ❖ Le maintien d'un système de rôles virtuels face à l'effondrement structurel organisationnel.
- ❖ Une sagesse permettant de garder un recul critique vis-à-vis de ses croyances et expériences passées.
- ❖ L'interaction entre les membres de l'organisation.
- ❖ L'improvisation.

Ces éléments cognitifs et organisationnels, accompagnés par des mesures opérationnelles, contribuent à la résilience de l'organisation. Néanmoins, cette étape ne représente qu'un aspect d'une vision plus large de la gestion des crises (Teneau & Dufour, 2019).

1.3.2. Approche moderne de la gestion des crises : Au-delà de la résilience

L'approche moderne prend en compte non seulement la phase de résilience, mais aussi ce qui se produit après le retour à la normale. Cette vision intègre une phase post-crise (Meyer, 1982; Pauchant, 1988; Richardson, 1994; Roux-Dufort, 1996), vue comme cruciale pour le processus d'apprentissage et d'adaptation de l'organisation. Bien que peu nombreux, certains travaux soulignent que la crise peut révéler des problématiques autrement invisibles, offrant ainsi l'opportunité d'apporter des changements pour corriger les failles organisationnelles (Meyer, 1982; Morin, 1994; Roux-Dufort, 1996; 2004). La période d'évaluation post-crise est essentielle pour l'apprentissage organisationnel, visant à prévenir les crises futures, en réduire l'impact ou améliorer leur gestion (Ursacki-Bryant et al., 2008).

1.3.3. Défis de l'apprentissage post-crise

Les changements organisationnels après une crise majeure sont souvent restreints (Bourrier, 2002). Les obstacles à l'apprentissage sont multiples et variés. De façon plus générale, Baumard et Starbuck (2005) ont observé que les dirigeants tirent peu de leçons des erreurs majeures, les attribuant à des causes externes ou à des circonstances exceptionnelles. Bourrier (2002) souligne également la faible transmission d'expériences entre organisations. En somme, notre revue de la littérature indique que les crises peuvent soit favoriser l'apprentissage soit l'entraver (Stern, 1997), une dualité que notre étude qualitative cherche à éclairer en analysant les impacts de la gestion de crise et post-crise sur les incidents ultérieurs.

2. Méthodologie

Cette section décrit l'approche méthodologique adoptée pour cette étude, justifie le choix des établissements publics marocains comme étude de cas, et détaille les méthodes utilisées pour la collecte et l'analyse des données.

2.1 Justification de l'Approche Qualitative

L'approche qualitative a été choisie pour cette étude afin de comprendre en profondeur les stratégies de gestion de crise des établissements publics marocains. Cette approche est particulièrement appropriée pour explorer des phénomènes complexes et contextuels, permettant d'obtenir des insights détaillés et riches sur les pratiques de gestion de crise (Yin, 2018). La méthode qualitative permet également d'examiner les perceptions et les expériences des individus, ce qui est crucial pour comprendre les dynamiques internes et les réponses organisationnelles face à la crise de la Covid-19 (Creswell, 2014).

2.2 Justification du choix de l'Étude de Cas

Les établissements publics marocains ont été sélectionnés comme étude de cas en raison de leur rôle central dans l'économie nationale et de leur exposition directe aux impacts de la crise de la Covid-19. Pour justifier ce choix, il est essentiel de comprendre les spécificités des établissements publics au Maroc et leurs principales problématiques.

2.2.1 Rôle central et diversité des Établissements Publics

Les établissements publics au Maroc jouent un rôle crucial dans divers secteurs économiques et sociaux. Ils comprennent un large éventail d'organisations, telles que les établissements publics à caractère administratif (EPA), les établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC), et les sociétés anonymes à participation publique. Ces entités sont responsables de la fourniture de services essentiels, de la gestion des infrastructures publiques, et de la mise en œuvre de politiques publiques (Haut-Commissariat au Plan, 2020). Selon la classification introduite par la loi 69-00² relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes et l'inventaire des EEP arrêté à fin septembre 2023, le portefeuille public comprend : **227** Etablissements Publics (EP) et **45** Sociétés

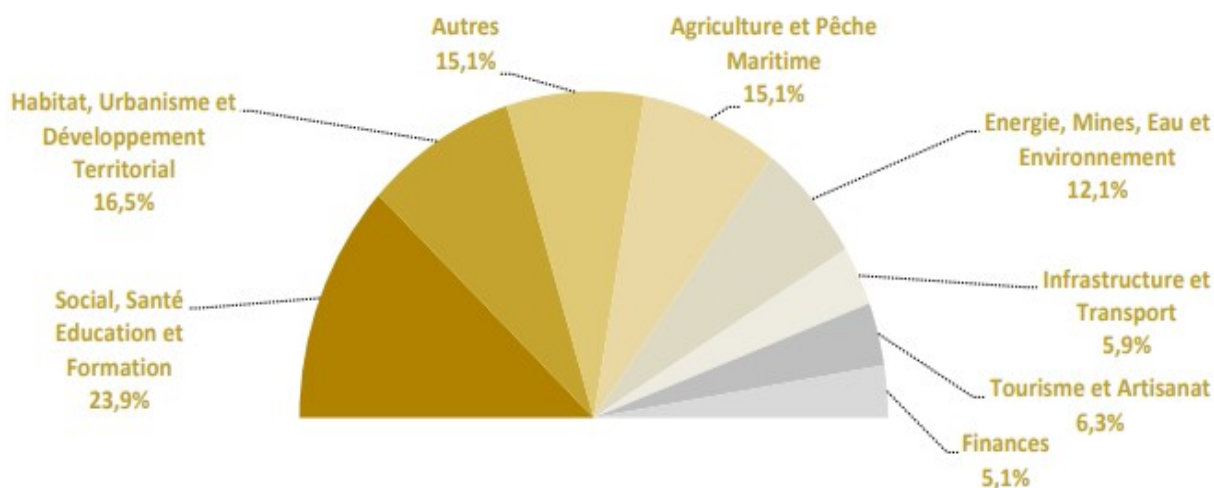
² Classification selon la loi n° 69-00 : Sociétés d'Etat : les sociétés dont le capital est détenu en totalité par des organismes publics. Les filiales publiques : les sociétés dont le capital est détenu à plus de la moitié par des organismes publics. Les sociétés mixtes : les sociétés dont le capital est détenu, au plus, à hauteur de 50% par organismes publics.

Anonymes à Participation Directe du Trésor (SA-PDT) . Il y a lieu de préciser que certains EEP détiennent **517** filiales et/ou participations dont 53% sont détenues majoritairement.

La forte présence du portefeuille public aux niveaux sectoriel et territorial ainsi qu'à l'international, reflète les choix stratégiques visant, entre autres, la dotation du pays en infrastructures de base et le pourvoi de services publics de qualité aux citoyens et aux entreprises. Elle contribue aussi à la lutte contre la précarité et les disparités régionales et au renforcement de la cohésion sociale.

Dans ce cadre, les EEP sont présents pratiquement dans tous les secteurs économiques et sociaux, notamment l'infrastructure, l'énergie, l'agriculture, la pêche maritime, l'éducation, l'enseignement, la formation professionnelle, la santé, le tourisme, l'industrie, la logistique et les services financiers. Voir figure n°1.

Figure N°1 : Répartition sectorielle du portefeuille public en 2023



Source : Projet de Loi de Finances pour l'année budgétaire 2024 (2023)

2.2.2 Cadre législatif et réglementaire

Les établissements publics marocains sont régis par un cadre législatif et réglementaire distinct qui définit leur structure, leurs responsabilités, et leur mode de fonctionnement. Ce cadre législatif assure une certaine uniformité dans la gestion des crises à travers les différentes entités publiques. Comprendre ce cadre est essentiel pour analyser les stratégies de gestion de crise adoptées et les adaptations nécessaires en réponse à la pandémie (Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration, 2020).

D'après El Midaoui (1981), la période d'avant les années 30 fut marquée par la création d'établissements publics qui n'ont pas de relations avec des politiques économiques préétablies. C'est ainsi que cette période a connu la création des organismes décentralisés, tels que l'Office Chérifien des Phosphate (1920)³ et le Bureau de Recherches et de Participations Minières (1928)⁴. Selon El Midaoui (1981), « ces créations conditionnées par le climat international de l'époque, témoignent d'une précocité juridique accusant dans la vie des affaires une intervention étatique que l'on n'eut pas osé imaginer ailleurs ». Pour M. A. Dounia (1978), « la création de ces nouvelles structures correspondait alors à un choix politique visant à empêcher l'implantation de la technologie américaine d'une part et le contrôle exclusif par la France des richesses du pays d'autre part ».

2.2.3 Problématiques Spécifiques des Établissements Publics au Maroc

Les établissements publics au Maroc font face à des problématiques spécifiques telles que la bureaucratie, la rigidité des procédures, et les contraintes budgétaires. Ces défis structurels peuvent entraver la capacité de ces établissements à réagir rapidement et efficacement en situation de crise. Cependant, la pandémie de Covid-19 a également offert une opportunité pour réévaluer et améliorer les processus de gestion de crise (Haut-Commissariat au Plan, 2020).

2.2.4 Justification du Choix d'un Seul Établissement Public

Pour cette étude, un seul établissement public a été sélectionné afin de permettre une analyse détaillée et spécifique. L'établissement choisi, désigné comme "Organisme X" pour des raisons de confidentialité, est représentatif des défis et des stratégies de gestion de crise rencontrés par les autres établissements publics marocains. Cette approche permet de fournir des insights profonds et contextuellement pertinents sur les pratiques de gestion de crise, en se concentrant sur les dynamiques internes et les réponses organisationnelles spécifiques à cet établissement (Stake, 1995). Pour des raisons de confidentialité professionnelle, l'anonymat de l'identité de l'organisme sera observé (voir description générale en annexe 1).

En résumé, les établissements publics marocains représentent un cas d'étude pertinent en raison de leur rôle central, de leur diversité, de leur importance stratégique, et des spécificités législatives et structurelles qui les caractérisent. L'analyse d'un seul établissement public

³ Dahir du 7 Août 1920-BO du 10 août 1920, p.1342. www.sgg.ma.

⁴ Dahir du 15 Décembre 1928 BO du 15 Décembre 1928, p.3280.

permet de fournir une compréhension approfondie et contextuellement riche des stratégies de gestion de crise, ce qui est crucial pour répondre à la problématique de cette recherche.

2.3 Conduite des Entretiens Semi-Directifs

2.3.1 Sélection des participants

Pour cette étude, un échantillon de 18 participants a été sélectionné parmi les cadres dirigeants, les responsables et les employés de l'établissement public étudié. La sélection des participants a été réalisée en tenant compte de la diversité des profils et des rôles au sein de l'organisation, afin de garantir une représentation équilibrée des différentes perspectives sur la gestion de crise. Les profils des participants incluent des directeurs de départements, des chefs de projet, et des agents de terrain, offrant ainsi une perspective diversifiée sur la gestion de la crise.

2.3.2 Structure des Entretiens

Les entretiens semi-directifs ont été conçus pour explorer en profondeur les stratégies de gestion de crise adoptées par l'établissement public. Chaque entretien a duré environ 45 minutes et a été structuré autour de questions ouvertes pour encourager des réponses détaillées et réflexives. Les entretiens ont été guidés par un guide d'entretien, inclus en annexe 2, qui couvre les principaux thèmes de la recherche :

- ❖ Quelles mesures préventives avez-vous mises en place en réponse à la pandémie de Covid-19 ?
- ❖ Comment avez-vous adapté vos politiques et procédures en fonction de l'évolution de la situation sanitaire ?
- ❖ Pouvez-vous décrire les principaux défis que vous avez rencontrés dans la gestion de cette crise ?
- ❖ Quelles ont été les principales stratégies de communication utilisées pour gérer cette crise ?
- ❖ Quels enseignements tirez-vous de cette expérience en termes de gestion de crise ?
- ❖ Comment vos établissements se préparent-ils à de futures crises similaires ?

2.3.3 Déroutement des Entretiens

Les entretiens ont été conduits en personne, selon la disponibilité et les préférences des participants. Chaque entretien a été enregistré avec le consentement des participants, afin de

faciliter la transcription et l'analyse ultérieure des données. Les enregistrements ont ensuite été transcrits verbatim pour assurer l'exactitude et la fidélité des données recueillies.

2.3.4 Consentement et Confidentialité

Avant chaque entretien, les participants ont été informés des objectifs de la recherche, de la procédure de l'entretien et des mesures prises pour garantir la confidentialité de leurs réponses. Un formulaire de consentement a été signé par chaque participant, confirmant leur accord pour participer à l'étude et pour l'enregistrement de l'entretien. Pour des raisons de confidentialité professionnelle, l'anonymat des participants et de l'établissement public étudié sera observé dans la présentation des résultats.

2.4 Analyse de Contenu

Les données recueillies à partir des entretiens ont été analysées en utilisant une méthode d'analyse de contenu. Cette méthode permet de systématiser et de catégoriser les informations qualitatives en thèmes et sous-thèmes pertinents. Le processus d'analyse a suivi plusieurs étapes :

- ❖ Transcription des Entretiens : Chaque entretien a été transcrit verbatim pour capturer toutes les nuances des réponses des participants.
- ❖ Codage Initial : Les transcriptions ont été lues attentivement et des codes ont été attribués aux segments de texte pertinents.
- ❖ Création de Catégories Thématiques : Les codes ont été regroupés en catégories thématiques, reflétant les principaux axes de la gestion de crise identifiés dans les entretiens.
- ❖ Interprétation des Données : Les thèmes ont été analysés et interprétés pour identifier des motifs récurrents et des insights significatifs sur les pratiques de gestion de crise (Braun & Clarke, 2006).

En suivant cette méthodologie rigoureuse, l'étude vise à fournir des insights détaillés et contextuellement riches sur les stratégies de gestion de crise adoptées par les établissements publics marocains pendant la pandémie de Covid-19.

3. Présentation des résultats et Discussion

3.1 Présentation des Résultats

Les résultats des entretiens semi-directifs ont permis d'identifier plusieurs stratégies de gestion de crise adoptées par l'établissement public étudié. Ces stratégies sont classées en trois catégories principales : les mesures préventives, les mesures adaptatives, et les mesures de communication.

3.1.1 Mesures Préventives

L'établissement public a mis en place diverses mesures préventives pour limiter l'impact de la pandémie. Cela inclut la mise en place de protocoles sanitaires stricts, la promotion du télétravail, et la numérisation des services administratifs. Par exemple, un participant a déclaré : "Nous avons rapidement mis en place un système de télétravail pour assurer la continuité des services publics tout en garantissant la sécurité de nos employés."

3.1.2 Mesures adaptatives

Les mesures adaptatives ont impliqué des ajustements continus aux politiques et procédures en fonction de l'évolution de la situation sanitaire. Cela a inclus la flexibilité dans les horaires de travail, la réaffectation des ressources et la formation continue du personnel sur les nouvelles normes de sécurité. Un autre participant a mentionné : "Nous avons dû réajuster nos priorités et allouer des ressources supplémentaires aux départements les plus touchés par la crise."

3.1.3 Mesures de communication

La communication a joué un rôle crucial dans la gestion de la crise. L'établissement a intensifié ses efforts de communication interne et externe pour maintenir la transparence et rassurer les parties prenantes. "La communication régulière avec le personnel et le public a été essentielle pour gérer les attentes et prévenir la désinformation," a souligné un participant.

3.2 Discussion

3.2.1 Comparaison avec la littérature

Les stratégies de gestion de crise identifiées dans cette étude sont en ligne avec les recommandations de la littérature existante sur la gestion de crise (Pauchant et Mitroff, 1992;

Weick, 1987). Les mesures préventives et adaptatives mises en place par l'établissement public marocain montrent une flexibilité organisationnelle et une capacité d'innovation face à des défis sans précédent.

3.2.2 Implications Managériales et Scientifiques

Les implications managériales incluent la nécessité de renforcer la coordination interdépartementale et de développer des capacités de communication robustes. Sur le plan scientifique, cette étude contribue à la littérature en fournissant des données empiriques sur la gestion de crise dans le contexte des établissements publics marocains, soulignant l'importance de la flexibilité et de l'innovation dans les réponses organisationnelles aux crises. Ces résultats mettent également en évidence la nécessité d'améliorer les infrastructures de gestion de crise et de renforcer les capacités de communication au sein des établissements publics.

Les résultats de cette étude de cas ont mis en évidence plusieurs stratégies de gestion de crise adoptées par l'établissement public marocain analysé. Les principaux thèmes récurrents incluent l'importance de la communication interne, l'adaptabilité des processus opérationnels, et la résilience organisationnelle face aux perturbations causées par la pandémie de Covid-19. Ces stratégies ont permis à l'établissement de maintenir une continuité des services essentiels tout en protégeant la santé et la sécurité des employés et des usagers.

Les résultats obtenus soulignent également les défis rencontrés par les responsables de la gestion de crise, notamment en termes de coordination interdépartementale et de gestion des ressources limitées. En comparant ces résultats avec la littérature existante, il apparaît que les approches adoptées par l'établissement sont en phase avec les meilleures pratiques identifiées dans d'autres contextes similaires.

4. Crise Covid 19 : Impact et mesures adoptées par les établissements publics au Maroc

Pour mieux comprendre comment ces résultats s'inscrivent dans un cadre plus large, il est essentiel de considérer les mesures générales adoptées par les établissements publics marocains en réponse à la crise. En effet, l'analyse des politiques et des pratiques mises en place à un niveau institutionnel offre une perspective complémentaire aux résultats spécifiques de notre étude de cas.

Ainsi, dans cette section, nous examinerons les impacts globaux de la crise Covid-19 sur les établissements publics au Maroc et détaillerons les mesures préventives, adaptatives et de communication qui ont été adoptées pour atténuer ces impacts. En reliant les résultats de notre étude de cas aux mesures générales, nous pourrions mieux évaluer l'efficacité des stratégies de gestion de crise et identifier les opportunités d'amélioration pour renforcer la résilience des établissements publics face aux futures crises.

En effet, la réponse gouvernementale, caractérisée par une approche proactive et adaptative, a inclus le renforcement des protocoles de sécurité sanitaire, l'élaboration de plans d'action sectoriels pour un retour progressif à la normale, et l'engagement dans une démarche d'apprentissage et d'adaptation continue face à l'évolution de la crise, tout en se conformant aux directives préventives et de précaution applicables à l'administration, au personnel, et aux usagers, dans le but d'assurer la continuité des services publics tout en protégeant les fonctionnaires et les usagers dans ces circonstances exceptionnelles (Ministère de l'Economie des Finances et de la Réforme de l'Administration, "Guide pratique des mesures préventives dans les services public", 2020).

4.1. Approche adoptée

Pour atteindre ces objectifs, une démarche participative a été privilégiée, prenant en compte les spécificités de chaque Service Public ainsi que l'implication des diverses parties prenantes dans la lutte contre la pandémie. Cette approche repose sur l'exploitation des divers moyens disponibles, en particulier les outils technologiques, facilitant ainsi la levée progressive de l'état d'urgence sanitaire, la coordination interministérielle, l'adoption de méthodes de travail modernes, et l'intégration du télétravail comme mode opératoire au sein de l'administration pour assurer la pérennité des services publics (Ministère de l'Economie des Finances et de la Réforme de l'Administration, "Guide pratique des mesures préventives dans les services public", 2020).

4.2. Planification et organisation du travail

La stratégie mise en œuvre pour la reprise des activités administratives met en avant l'importance d'une planification minutieuse et d'une organisation du travail capable de gérer les risques associés à la pandémie. Cette stratégie inclut l'adaptation de l'espace de travail pour respecter les mesures de distanciation physique, l'instauration d'un environnement

professionnel sûr pour les employés, et la mise en place de protocoles sanitaires stricts pour prévenir tout risque de contamination au sein des services publics.

Figure N°2 : Mise en œuvre des mesures post Covid 19



Source : Guide pratique des mesures préventives dans les services public », 2020, p.12

4.3. Mesures Préventives Adoptées

En réponse à l'urgence sanitaire, des mesures préventives ont été adoptées pour garantir la sécurité et la santé des employés et des usagers des services publics. Ces mesures comprennent l'application de protocoles de désinfection, le déploiement de dispositifs de dépistage rapide, et la sensibilisation aux bonnes pratiques d'hygiène. L'objectif est de réduire la propagation du virus tout en maintenant l'efficacité et l'efficience des services publics à travers un dispositif de travail flexible et sécurisé.

Parallèlement aux chantiers structurels engagés dans le cadre du Plan National de Réforme de l'Administration, l'avènement de la pandémie de la COVID-19 a fortement impacté la marche des établissements publics et les a contraints à repenser sa philosophie de travail, à introduire de nouveaux modes d'organisation et de gestion conjuguant flexibilité, réactivité et mutabilité.

4.3.1. Dispositif réglementaire relatif à la prévention et à l'organisation

Face à la pandémie de COVID-19, le gouvernement marocain a rapidement établi un ensemble de directives réglementaires pour encadrer les activités des services publics, tout en assurant leur adaptation aux défis posés par la crise sanitaire. Ces directives ont été orientées vers la mise en place de mesures préventives et la réorganisation des méthodes de travail au sein des administrations publiques, des collectivités territoriales, ainsi que des établissements et entreprises publics. À cet effet, plusieurs circulaires ont été promulguées, notamment la circulaire du Ministre de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration n° 1/2020 du 16 mars 2020, qui précise les mesures préventives à observer pour lutter contre la propagation du virus COVID-19. Par la suite, la circulaire n°2/2020 du 1er avril 2020 a été introduite pour encourager la numérisation des correspondances administratives, visant ainsi à réduire les échanges physiques et à minimiser le risque de transmission du virus (Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration, « Synthèse du rapport sur les Ressources Humaines au titre de l'année 2021 », 2022).

4.3.2. Continuité et adaptabilité des établissements publics : Télétravail

Dans la lutte contre les défis posés par la crise sanitaire du COVID-19, le gouvernement marocain a adopté une série de mesures visant à assurer une adaptation efficace de l'Administration Publique. Parmi ces initiatives, la mise en œuvre du télétravail a occupé une place prépondérante, facilitée par la publication de la circulaire du Ministre de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration n° 3/2020 du 15 avril 2020. Cette circulaire a marqué un tournant décisif en favorisant une transition organisée vers le télétravail au sein des administrations publiques, soulignant ainsi l'importance d'une continuité opérationnelle tout en protégeant la santé des employés et des citoyens.

En complément à cette orientation vers le télétravail, des directives supplémentaires ont été formulées pour guider les services publics dans la gestion de la phase post-urgence sanitaire. Notamment, le circulaire n° 4/2020 du 22 mai 2020 a établi des lignes directrices pour les mesures préventives à maintenir suite à la levée de l'état d'urgence. Ces recommandations, accompagnées d'un guide pratique, visent à encadrer les pratiques de sécurité et de prévention dans un contexte de reprise graduelle des activités, en mettant l'accent sur les responsabilités de l'Administration, des fonctionnaires, et des usagers des services publics.

Ces dispositions traduisent l'engagement du gouvernement à naviguer avec prudence et responsabilité dans le contexte post-crise, en assurant la sécurité de tous tout en facilitant une

reprise efficace des services essentiels. Elles reflètent une vision proactive dans la gestion de la crise, en anticipant les besoins d'adaptation et en mettant en place un cadre réglementaire solide pour guider l'Administration Publique à travers les phases de la pandémie et au-delà (Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration, « Synthèse du rapport sur les Ressources Humaines au titre de l'année 2021 », 2022).

Conclusion

Notre étude approfondie sur la réaction des établissements publics marocains face à la pandémie de COVID-19 a révélé des dynamiques complexes de gestion de crise, illustrant à la fois la robustesse et les zones de vulnérabilité des systèmes en place. Cette recherche souligne l'urgence d'adopter des approches managériales innovantes et flexibles, tout en ouvrant de nouvelles voies pour l'exploration scientifique dans le domaine de la gestion de crise.

Sur le plan managérial, les résultats mettent en exergue l'importance cruciale de l'agilité organisationnelle, du télétravail et d'une communication stratégique pour maintenir la continuité et l'efficacité des services publics. L'agilité organisationnelle permet aux institutions de s'adapter rapidement aux changements et aux perturbations, tandis que le télétravail a montré son potentiel à maintenir les opérations malgré les restrictions de mobilité. De plus, une communication stratégique efficace s'est avérée essentielle pour informer et rassurer le public ainsi que les employés, renforçant ainsi la cohésion et la confiance en temps de crise.

Les implications scientifiques de cette recherche enrichissent la compréhension théorique de la gestion de crise en offrant un cas concret d'adaptation institutionnelle à une crise globale. Elle souligne la nécessité de développer des cadres théoriques qui reflètent la spécificité et la complexité des crises sanitaires modernes. En examinant les réponses des établissements publics marocains, cette étude contribue à une meilleure compréhension des mécanismes d'adaptation et de résilience institutionnelle.

Cette étude ouvre des perspectives de recherche futures, notamment l'évaluation des effets à long terme de la pandémie sur les politiques publiques et la gestion de crise, ainsi que l'efficacité des innovations managériales introduites en réponse à la crise. Elle soulève également des questions relatives à la préparation des établissements publics à d'autres crises d'ampleur similaire ou supérieure. Il est essentiel de continuer à étudier et à comprendre

comment les institutions peuvent mieux se préparer et répondre aux crises futures, en tirant parti des leçons apprises durant la pandémie de COVID-19.

Bien que centrée sur le contexte marocain, cette recherche présente des limites liées à sa portée géographique et à l'évolution rapide de la situation de crise, qui peut affecter la pertinence de certaines conclusions avec le temps. Cependant, ses apports sont significatifs, offrant des insights précieux sur la capacité d'adaptation des institutions publiques et sur l'importance d'une approche proactive et intégrée de la gestion de crise. En définitive, l'impact de la crise COVID-19 sur les dispositifs de gestion de crise des établissements publics marocains met en évidence la nécessité d'une réflexion managériale et scientifique renouvelée sur les stratégies de résilience institutionnelle.

Les défis rencontrés et les leçons tirées de cette crise sans précédent soulignent l'importance d'investir dans la recherche, l'innovation et la formation pour bâtir des systèmes de gestion de crise plus robustes, agiles et adaptatifs. Cette étude appelle à une collaboration étroite entre chercheurs, praticiens et décideurs pour développer des solutions innovantes qui préparent les établissements publics à affronter les crises futures avec efficacité et résilience. La mise en œuvre de telles solutions est essentielle pour renforcer la capacité des institutions à gérer les crises et à minimiser leurs impacts sur les services publics et la société dans son ensemble.

ANNEXE 1 : Description Générale de l'Organisme X

L'Organisme X est un établissement public marocain opérant dans le secteur immobilier. Sa mission réside principalement dans l'acquisition et la construction de logements en vue de leur location ou de leur vente et il bénéficie de l'autosuffisance financière. En effet, il ne bénéficie pas d'une dotation octroyée par un ministère tutelle prévue dans la loi de finances et par conséquent, le budget de L'Organisme X n'est pas inclus dans la morasse budgétaire.

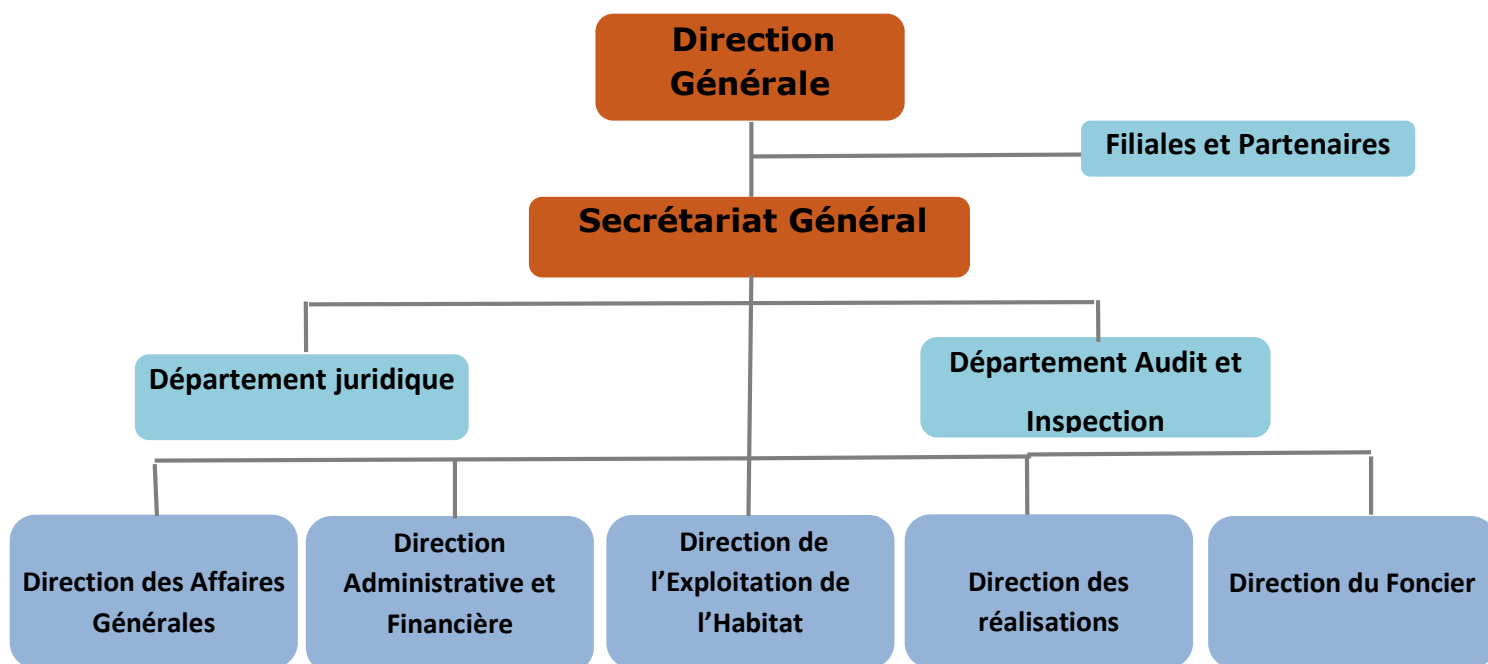
Néanmoins, les budgets d'investissement et d'exploitation propres à l'Agence nécessitent l'approbation du Ministère de l'Economie et des Finances.

Organes de gestion et structure organisationnelle

L'Organisme X est administré par un conseil d'administration composé des représentants de l'Etat et gérée par le directeur général qui dispose des pouvoirs et attributions nécessaires à la gestion de l'organisme. Aussi, un comité technique est chargé d'instruire les questions qui lui seront confiées par le conseil d'administration, et de soumettre pour approbation dudit conseil les conclusions de ses travaux.

L'Organisme X est structuré autour de plusieurs directions et départements clés, chacun responsable d'un aspect spécifique des opérations de l'établissement. La direction est composée de divisions et services, et chaque division est dirigée par un chef de division.

Pour des raisons de confidentialité, les noms des divisions/services et des dirigeants ne sont pas spécifiés dans ce document. Par ailleurs, l'architecture de base se traduit comme suit :



ANNEXE 2 : Guide d'entretien

Objectif Général

Explorer les stratégies de gestion de crise adoptées par l'établissement public durant la pandémie de COVID-19, en évaluant leur efficacité et en identifiant les leçons apprises pour améliorer la préparation et la réponse aux crises futures.

Profils des Participants

- Directeurs et chef de départements
- Responsables des ressources humaines
- Chefs de division et chefs de service impliqués dans la gestion de crise

Durée des Entretiens

Approximativement 40 à 50 minutes pour chaque entretien.

Introduction à l'Entretien

- Présentation de l'étude et de ses objectifs.
- Explication de la procédure de l'entretien et du temps estimé (40 à 50 minutes).
- Assurance de la confidentialité et anonymat des réponses.
- Obtention du consentement verbal pour l'enregistrement de l'entretien.

Thèmes Principaux et Questions Guidées

Thème 1: Préparation et Réponse Initiale à la Crise

1. Pouvez-vous décrire les premières mesures prises par l'établissement en réponse à la pandémie de COVID-19 ?
2. Comment la structure de gestion de crise a-t-elle été adaptée ou mobilisée durant cette période ?

Thème 2: Stratégies de Gestion de Crise

3. Quelles stratégies spécifiques ont été adoptées pour assurer la continuité des opérations ?
4. Comment le télétravail a-t-il été implémenté et quelles ont été les principales difficultés rencontrées ?

Thème 3: Communication et Implication des Parties Prenantes

5. Quels moyens de communication ont été privilégiés pour informer les employés et le public ?
6. Comment les feedbacks des employés ont-ils été intégrés dans la gestion de la crise ?

Thème 4: Évaluation et Adaptation des Mesures

7. Quels mécanismes ont été mis en place pour évaluer l'efficacité des mesures prises ?
8. Pouvez-vous partager des exemples d'adaptations ou d'ajustements réalisés en réponse aux défis rencontrés ?

Thème 5: Leçons Apprises et Préparation pour l'Avenir

9. Quelles principales leçons avez-vous tirées de cette expérience de gestion de crise ?
10. Quels changements ou améliorations sont envisagés pour renforcer la préparation aux crises futures ? (Plans de contingence, Renforcement des infrastructures, Initiatives de formation et sensibilisation,..)

Conclusion de l'Entretien

- Remerciements aux participants pour leur temps et leurs contributions.
- Explication des prochaines étapes de l'étude.
- Offre de partager un résumé des résultats de l'étude avec les participants pour validation.

BIBLIOGRAPHIE

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). « Using thematic analysis in psychology. » *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Chambre de Commerce, d'Industrie et de Services Casablanca – Settat. (2020). « Rapport portant sur l'impact Covid 19 sur les secteurs économiques dans la région de Casablanca-Settat. » Avril 2020.
- Comm Collection N°7. (2016). « Faire face à la crise, guide pratique pour communiquer en cas de crise Guide pour les communicateurs fédéraux. » Bruxelles.
- Creswell, J. W. (2014). « Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. » Sage Publications.
- Darsa, J. (2013). « La gestion de crise en entreprise: Comprendre, aborder, réagir – Différents types de crise – Cellules de crise. » Gerso.
- El Midaoui, A. (1981). « Les entreprises publiques au Maroc et leur participation au développement. » Édition Afrique-Orient, Casablanca.
- Elakry, E., & Guechati, M. (2021). « Gestion de la crise de Covid-19 au Maroc: Quels enseignements à tirer pour une relance du développement socioéconomique du pays? » *Revue Internationale du Chercheur*, 2(2), 570-598.
- Fatima-Zahra, A., Audibert, M., Bouazizi, Y., Fekkaklouhail, S., Ikira, M., et al. (2020). « Crise sanitaire et répercussions économiques et sociales au Maroc: analyses d'un collectif de chercheurs. » Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Ain Chock; ERECA.
- Heiderich, D. (2010). « Plan de gestion de crise: Organiser, gérer et communiquer en situation de crise. » Dunod, Paris.
- Loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'État sur les entreprises publiques et autres organismes. (2003). « Promulguée par le dahir n° 1-03-195 du 16 ramadan 1424 (11 novembre 2003) et ses textes d'application. »
- Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration. (2020). « Guide pratique des mesures préventives dans les services publics. » Mai 2020.
- Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration. (2023). « Projet de Loi de Finances pour l'année budgétaire 2024. Rapport sur les établissements et entreprises publics. »
- Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I. (1992). « Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies. » Jossey-Bass.
- Robrechts, P., & Wils, J. (2015). « Gestion de crise: guide pratique. » Bruxelles.
- Stake, R. E. (1995). « The Art of Case Study Research. » Sage Publications.
- Teneau, G., & Dufour, N. (2019). « Apport de la résilience comme levier face aux crises complexes. Étude de cas au travers d'une crise complexe dans une mutuelle Santé. » *Vie & sciences de l'entreprise*, 208, 115-134.
- Weick, K. E. (1987). « Organizational Culture as a Source of High Reliability. » *California Management Review*, 29(2), 112-127.
- Yin, R. K. (2018). « Case Study Research and Applications: Design and Methods. » Sage Publications.