

INNOVATION MANAGERIALE DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES EN TEMPS DE CRISES

MANAGERIAL INNOVATION IN PUBLIC ORGANIZATIONS IN TIME OF CRISIS

BAL Mohamed,

Doctorant Chercheur

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Agadir

Université Ibn Zohr, Maroc

Laboratoire des Etudes et Recherches en Economie et Gestion (LEREG)

bal.mohamed12@gmail.com

JAOUHARI Lhassane,

Doctorant Chercheur

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Agadir

Université Ibn Zohr, Maroc

Laboratoire des Etudes et Recherches en Economie et Gestion (LEREG)

Lhassane.jaouhari@edu.uiz.ac.ma

Date de soumission : 21/05/2021

Date d'acceptation : 15/07/2021

Pour citer cet article :

BAL, M., JAOUHARI, L. (2021) «innovation managériale dans les organisations publiques en temps de crises»,
Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 2 : Numéro 7» pp : 224- 242.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

L'innovation est de plus en plus la source de création de richesse dans notre monde, ce dernier, connaît actuellement une situation sans précédent. L'épidémie de Covid-19 a plongé de nombreuses populations dans un confinement dicté par l'état d'urgence sanitaire. Les économies sont aujourd'hui quasiment à l'arrêt, et il est difficile d'entrevoir quand et comment la sortie de crise interviendra ?

Le Maroc n'a malheureusement pas échappé au coronavirus. Mais, grâce à la réactivité des autorités, l'épidémie reste pour le moment maîtrisée et le nombre de victimes contenu. Les chiffres sont très en deçà des niveaux enregistrés dans les pays les plus durement touchés comme les États-Unis, l'Italie, l'Espagne ou la France.

Les organisations publiques au Maroc sont invitées à apporter des réflexions approfondies sur les logiques de créativité et d'innovation managériale, à travers ce travail de recherche nous souhaitons mettre au clair l'importance de cette innovation pour les managers, qui doivent améliorer leur potentiel de gestion, prendre conscience de la nécessité de renouveler leurs pratiques, et apprendre comment agir et réagir différemment en temps de crises.

Mots clés : Créativité ; Innovation managériale ; Organisation publique ; Crise ; Covid 19

Abstract

Innovation is increasingly the source of wealth creation in our world, which is currently experiencing an unprecedented situation. The Covid-19 epidemic has plunged many populations into confinement dictated by the state of health emergency. The economies are now virtually at a standstill and it is difficult to predict when and how the end of the crisis will come.

Unfortunately, Morocco has not escaped the coronavirus. But, thanks to the responsiveness of the authorities, the epidemic remains under control for the moment and the number of contained victims. The numbers are far below the levels recorded in the most affected countries like the United States, Italy, Spain or France.

Public organizations in Morocco are invited to provide in-depth reflections on the logic of creativity and managerial innovation, through this research work we wish to clarify the importance of this innovation for managers, who must improve their potential for management, become aware of the need to renew their practices, and learn how to act and react differently in times of crisis.

Keywords : Creativity ; Managerial innovation ; Public organization ; Crisis ; Covid 19

Introduction

Le monde actuel est caractérisé par la complexité, le dynamisme et la technologie. De nombreux phénomènes cahoteux et imprévisibles participent aux déséquilibres des sociétés et provoquent des crises imprévues et inattendues. Entreprises, acteurs professionnels, administratifs et politiques sont confrontés à cette donne complexe et doivent envisager la survenance de crises. La littérature et les études scientifiques sur les crises, les catastrophes, les turbulences et les aléas imprévus s'intéressent essentiellement aux préparatifs, au préventif, à la gestion et aussi à l'apprentissage post-crise. Les scientifiques pour ne citer que Schumpeter considèrent l'entrepreneuriat et le fonctionnement organisationnel et managérial comme des activités innovatrices. Ce scientifique postule que l'innovation est au centre du changement économique à travers un processus de « *destruction créatrice* » (Schumpeter, 1942). L'investissement dans l'innovation est, donc, une compétence managériale tant soit peu recherchée par les dirigeants et entrepreneurs.

Innover n'est pas synonyme d'inventer, les temps de crise et les opportunités de profit incitent à se connecter à jamais et à créer des réseaux d'externalités pour participer à l'émergence de nouvelles idées et par voie de conséquence se prémunir contre l'imprévu. Autrement dit, l'innovation ne doit pas être confondue avec l'invention, elle est la conversion de nouvelles connaissances en nouveaux mécanismes de gestion. Ce paradigme est beaucoup plus pertinent, surtout en temps de crise et de tension.

Dans cet article articulé autour du concept « Innovation », nous tenterons de penser les nouvelles connaissances qui permettent d'apporter des solutions et des alternatives aux méfaits de cette crise sanitaire. Nous empruntons au philosophe Bruno Latour le titre de son livre « *Où atterrir ?* », pour caractériser nos propos sur le questionnement qui nous préoccupe. Lequel questionnement interroge l'impact durable de cette crise subite sur le management des administrations publiques ainsi que sur les outils mis en place pour la juguler. Autrement dit, **comment les administrations publiques ont dû s'adapter très rapidement à cette menace, et quelle alternative l'innovation a-t-elle pu créer pour surmonter cette crise qui a mis donc à mal, les économies ?**

Dans ce sens, notre papier sera focalisé sur l'innovation managériale et les pratiques des dirigeants en temps de crises. Pour ce faire, nous procéderons dans un premier temps à la contextualisation de « l'innovation » en tant que paradigme phare dans notre travail, en mettant l'accent sur la méthodologie de recherche qui sera préconisée. Dans un deuxième temps on va positionner l'innovation par rapport à la culture de l'organisation, au style de

management et aux rites du travail (Pendant le confinement). Et dans un dernier point, et avant de conclure, on va discuter les résultats de notre enquête.

1. Contexte et problématique

Ce questionnement embrasse les retombées de ce virus (Covid19) sur le fonctionnement des institutions publiques ou privés. Ainsi, quels peuvent être, pour certaines, les pratiques d'innovation managériales d'exception pour amortir les effets pervers de la crise, et pour d'autres, sans nul doute, de transformer les menaces en opportunités ?

Le contexte symbolique et matériel qui nous a permis d'interroger « l'innovation » est les institutions publiques, surtout, les collectivités territoriales. Ces dernières sont spécifiques de par leurs organisations, leurs missions et leurs structurations. Dans une même institution publique, nous avons affaire à l'administration composée de fonctionnaires, au conseil composé d'hommes politiques, et au citoyen qui élit l'ensemble des acteurs. Nous avons un organigramme différent de celui qui hiérarchise les entreprises privées. Cela connote que les pratiques managériales sont marquées par des enjeux importants, surtout en temps de pandémie. Comment innover dans un tel contexte ? Quelles connaissances peuvent-elles constituer un levier de performance ? Et quel management pratiquer pour se positionner dans la crise ? Nous envisageons via cette contribution que l'atterrissage évoqué par le philosophe L'Atour n'est possible qu'avec une refondation de la culture d'entreprise et un changement de vision et de représentations.

2. Méthodologie

Sur cette question, liée au paradigme de l'innovation dans le contexte de crise sanitaire, nous avons conçu un ensemble de questions ouvertes destinées à des responsables des administrations publiques, à des universitaires, à des praticiens et à des cadres dans la formation professionnelle. La thématique de ce questionnaire ou interview est structurée autour de plusieurs axes dont la reconfiguration de la culture d'entreprise, la bureaucratie, l'humanisation du Management, le confinement, la modification des rites de travail, la Gouvernance, la prévision et les risques psychosociaux engendrés par le rapport de l'individu au virus qui a fait irruption dans sa vie privée et professionnelle. Cette population d'interviewés hétérogène s'inspire de notre approche constructiviste qui consiste à construire ensemble les réponses et les suggestions. Elle s'inspire aussi de la triangulation des informations récoltée, étant donné que cette méthodologie permet de cerner la problématique

de l'innovation et ses rapports avec les pratiques managériales dans leurs acceptions classiques.

Après avoir interviewé les répondants et consulté certains experts qui se sont intéressés à la pratique de l'innovation en temps de crise lié à la corona virus, nous avons remarqué que la majorité d'entre eux considèrent la crise comme un accélérateur des évolutions. Nous avons remarqué aussi que les administrations déjà engagées dans des transformations managériales et dans le développement de l'intelligence collective sont les mieux préparées pour rebondir. La crise sanitaire a obligé les administrations à développer de façon durable des manières nouvelles de travailler dans un environnement de travail flexible et virtuel. Elle a engendré probablement des traces dans les pratiques managériales, telle que la généralisation durable des usages liés au travail à distance selon lequel nous assistons à une banalisation des outils digitaux. Cette banalisation a banni les pratiques du management par supervision directe et a balisé le terrain à d'autres opportunités d'innovation managériale.

Nous allons dans cette contribution mobiliser des concepts opératoires empruntés, en général, aux sciences humaines. Ces concepts sont liés à la gestion des ressources humaines, à la culture d'entreprise et son rapport avec la socialisation des acteurs au sein des institutions publiques. Ce management sera pris comme support pour rendre compte des pratiques humaines au sein des institutions. En outre, nous allons mobiliser le concept de bureaucratie pour marquer les frontières entre les modes de gestion classiques et les modes de gestion en temps de crise virale.

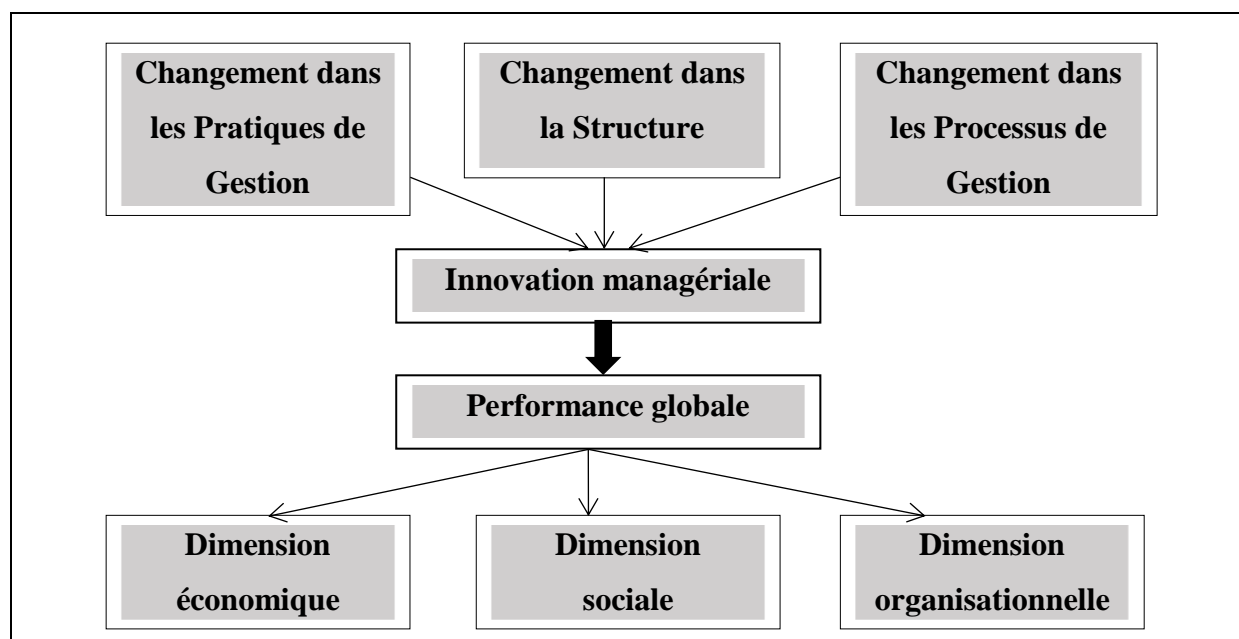
3. L'innovation doit impliquer la culture d'entreprise

Manager l'innovation consiste à prendre la culture comme un élément indispensable pour impliquer efficacement les équipes dans cette dynamique. Pour cet acteur politique, le bienfondé de l'innovation ne peut être efficace et compétitif sans que la culture soit impliquée. L'adoption du télétravail ne peut être viable au moment du confinement qu'avec une reconfiguration de la culture dominante. Dans cette logique, la donnée technologique est un instigateur d'innovation, mais elle peut être inutile si personne ne l'utilise. L'appropriation des outils technologiques et de leur adoption est tributaire d'une mentalité culturelle et managériale qui encourage les collaborateurs à changer leurs habitudes de travail pour atteindre de meilleurs objectifs. En tant que variable évolutive, la dimension culturelle est censée être placée au cœur du processus de l'innovation.

La culture de l'innovation, pour être efficace, est censée être verticale. C'est-à-dire, elle doit être impulsée par le sommet hiérarchique qui donne au reste des collaborateurs une sorte

d'autorisation pour innover. Car l'innovation n'est pas l'apanage d'un seul individu, mais doit être beaucoup plus organique, venir du haut vers le bas et doit être partagée. Dans les administrations publiques, l'incitation à des comportements innovateurs est censée combler le besoin énorme en matière de compétences et de talents, étant donné que la maximisation et l'implantation d'une culture de succès l'oblige. Ces compétences sont invitées à s'adapter au changement et à l'imprévu. Elles doivent se démarquer des bonnes pratiques et de l'évidences pour se démarquer de ce qui est déjà en place. (Voir la figure ci-dessous)

Figure N°1 : Position de l'innovation managériale par rapport aux changements



Source : Association Internationale de Management Stratégique - 2019

L'implantation d'une mentalité d'innovation doit être consolidée par la formation sur la digitalisation et la reconfiguration des représentations des conseillers et des fonctionnaires des administrations publiques. En ce qui concerne la formation, nous sommes obligés d'évoquer la nécessité d'élaborer des plans de formation s'inspirant de l'imprévu et puisant dans une conscience de devoir, de citoyenneté et de conscience professionnelle.

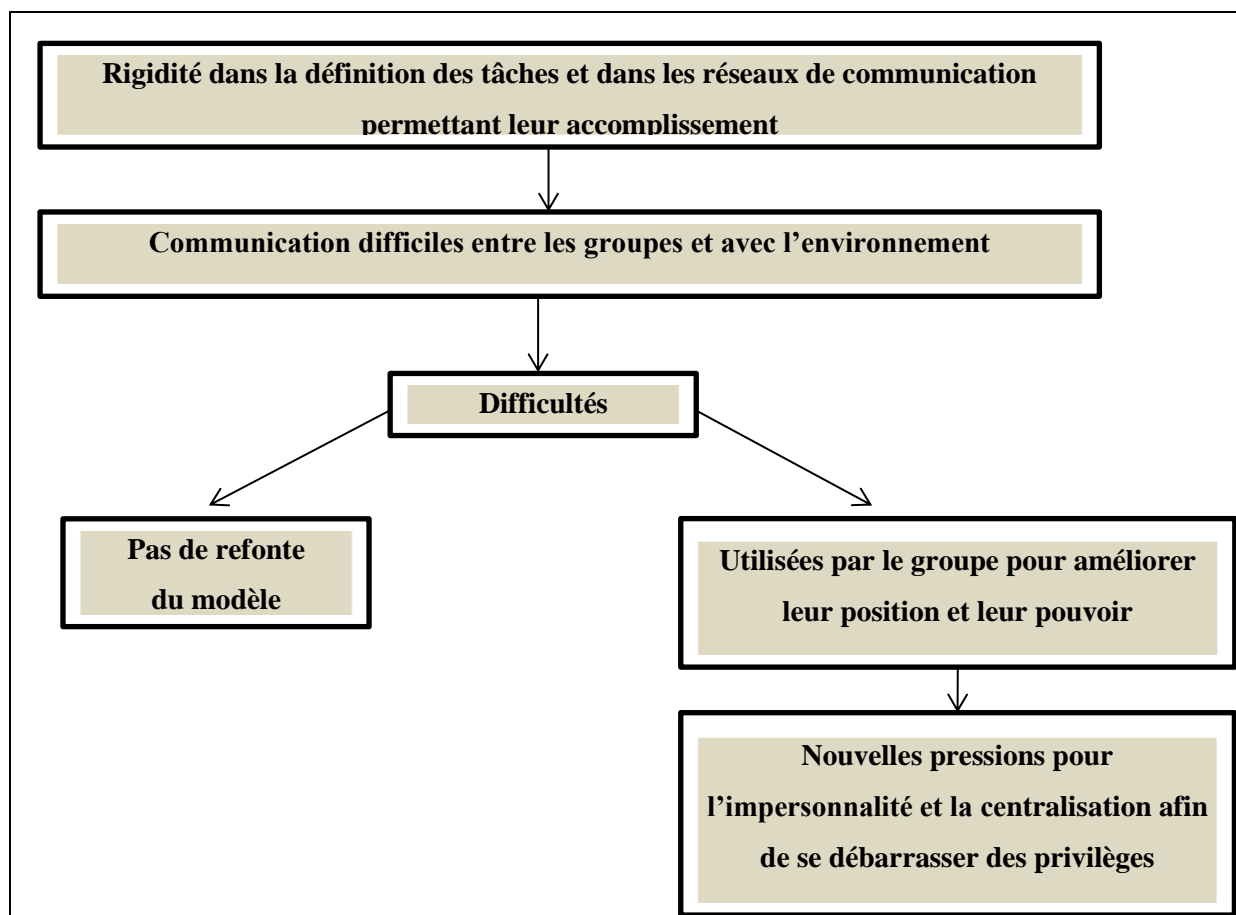
Dans cette même optique, il est temps de signaler que la formation doit viser les représentations socioprofessionnelles des collaborateurs pour rendre intelligible les effets négatifs de cette crise et ses répercussions, non seulement sur le devenir professionnel du collaborateur, mais sur sa survie et celle de sa famille. Les représentations qu'on se fait de la famille, des proches, de l'amitié sont censées être prises en considération. Le collaborateur doit comprendre que rendre visite à ses proches peut apporter la contagion et par conséquent

cette visite devient un danger et non pas un devoir familial. Cela aura un sens si les collaborateurs se sentent libres et autonomes.

4. La bureaucratie est révolue

La pandémie avait montré ses limites. Le système de gouvernance conçu autour du profit n'a pas pris en considération les masques, a évoqué un répondeur. Cette logique du profit qui caractérisait les organisations d'avant cette crise n'est plus efficace. Les entreprises sont invitées à repenser leurs modes de pilotage. Ce même répondeur a insisté sur l'importance d'une logique de décision fondée sur un profit complet et non partiel. Les acteurs responsables des établissements publics sont rationnels. Ils calculent en fonction des informations lui permettant d'anticiper les conséquences de leurs décisions. Mais malgré cette rationalité dans la gestion, les décideurs ne calculent pas les risques de l'imprévu. Les modèles d'antan basés sur les niveaux hiérarchiques et ses processus de décisions très lents étaient adaptés à une économie de masse, et un climat stable. La bureaucratie critiquée par M. Crozier est révolue.

Figure N°2 : Illustration d'un modèle de la bureaucratie



Source : Modèle de Michel Crozier, Le Phénomène bureaucratique, éd. Du seuil, p.256

Face à cette crise sanitaire, nous avons besoin de créativité et d'innovation. Les hôpitaux revendiquent la performance sanitaire. Les médecins sont censés innover les outils. Cette innovation était impossible en temps normal. Mais il en est de même dans de très nombreuses autres structures. Les managers dans les institutions publiques et les conseillers politiques dans les communes territoriales sont engagés par des actes citoyens et sociaux. Leurs imaginations sont débridées, ils sont autonomes. Cela est loin de ressembler à la bureaucratie d'avant cette crise.

5. Cultiver la vertu et humaniser le Management

Une autre question de l'interview a évoqué la question de l'humanisation de la gestion. La culture managériale est censée être soucieuse de l'équité sociale. Les conditions d'hygiène, de santé et de sécurité au travail sont nécessaires en ces temps. Le reprofilage et l'informatisation des pratiques managériales sont à définir pour avoir une autre forme de gestion et de croissance en refondant une culture managériale basée sur le partage du pouvoir et de l'humanité. Un répondant a révélé que la crise sanitaire rappelle l'homme de ses faiblesses et montre qu'il est incapable de la contrôler. C'est pour cela qu'il faut être vertueux.

En outre, l'acuité sanitaire de la crise et le flot médiatique incessant des chiffres de vie et de mort, priorise la valeur santé et la pousse en avant. Les institutions publiques sont amenées à valoriser l'empathie des cadres de proximités. Cela montre que la pandémie a un caractère « *existentiel* » étant donné qu'elle embrasse l'existence des humains et celle des organisations. Tous les deux sont choqués. Certaines entreprises ont fermé brutalement sous les ordres des pouvoirs publics pour le seul but de protéger la santé des populations. Le client longtemps considéré comme roi dans la culture managériale d'avant la crise est remplacé dans ce nouveau contexte par un bien commun.

Hocine BERBOU, Professeur, à l'école nationale de commerce et de gestion (ENCG Settat Maroc), s'interroge sur les actions Quicks-wins à mettre en œuvre pour atténuer les dégâts pour les entreprises et la société. Il reconnaît que la Covid-19 a fait subir de plein fouet et de manière indifférenciée les conséquences d'un environnement hostile sur le Business. Il ajoute que ces conséquences sanitaires sur l'homme et sur les affaires appellent les responsables à intervenir sur plusieurs angles, notamment la santé. Dans ce sens, les institutions publiques ou privées ont un rôle crucial à jouer pour sauver l'homme et positionner ces institutions dans l'imprévu. Cela consiste à développer à la fois des solutions pratiques et des innovations révolutionnaires qui façonneront la reprise et au-delà.

Dans cette même perspective, Mohamed HAKAKAT, Directeur fondateur de la Revue marocaine d'audit et de développement a mis l'accent sur la gouvernance de la pandémie Coronavirus au Maroc. Pour ce chercheur, le discours qui a dominé avant la pandémie était de défiance par rapport aux institutions publiques où la gouvernance du pays est dument critiquée. Mais pendant cette crise l'Etat représentée par les conseils régionaux, provinciaux et communaux a manifesté preuve de pédagogie, d'intelligence, de fermeté et de diverses mesures inédites prises pour préparer l'avenir et sortir de la crise.

Pour Abdenbi LOUITRI, chercheur en Management à l'université Cadi Ayyad, Marrakech, la pensée systématique n'est plus qu'un cas particulier. Les décideurs sont invités à s'inspirer des physiciens pour leur parler du chaos qui va leur servir pour leur mode de management. Ce chercheur en pensant la pandémie, a évoqué la célèbre anaphorisation d'Edgard Morin « *Attends-toi à l'inattendu* ». Cette attente est significative dans ce contexte de pandémie. Cela peut mettre en ébranle nos modes de pensée, notre philosophie et nos outils professionnels. La situation est marquée par le chaos, qui ne doit plus être pensé quasi-exclusivement selon des logiques économiques et financières. Elle dépasse le stade du discours et intègre la dimension organisationnelle et sociétale. C'est un changement de paradigme qu'il s'agit, a rétorqué ce chercheur.

Pour Samy BELAID, Professeur à l'EM-Normandie, la pandémie qui sévit dans le monde est un exemple parfait de la théorie du cygne noir qu'on doit intégrer dans nos réflexions sur le futur. Il ajoute qu'au cours de l'histoire, l'homme, grâce à l'intelligence collective et à l'innovation, a su surmonter les affres des crises. La réflexion doit porter sur la destruction créatrice et l'innovation destructrice. Cela constitue un défi, mais en même temps une occasion pour vaincre le caduc en lui substituant de nouveaux modes de comportement inspirés des Big data, de l'IA, et des biotechnologies

Mouloud MADDOUM, Professeur Institute of Research in management, Tamil Nadu, Inde parle de la fin des certitudes. L'homme est, selon ce chercheur, un être humain guidé par le sens du sacrifice. Il poursuit que la crise a montré l'engagement inconditionnel de l'être humain. Cela est exprimé par la solidarité et le sens de la coopération. Ce sens de sacrifice a banni la hiérarchie. Nous avons affaire à un autre mode de gouvernance reposant sur un leadership spirituel. Ce contexte de crise a contraint les décideurs à repenser les facteurs en vigueur pour motiver et évaluer la performance mais aussi les indicateurs de performance de l'institution dans son ensemble.

Tableau 1 : Synthèse des interventions des économistes

Intervenant	Fonction	Postulats
BERBOU Hocine	Professeur ENSG Settat	Covid-19 a fait subir de plein fouet et de manière indifférenciée les conséquences d'un environnement hostile sur le Business.
HARAKAT Mohamed	Directeur fondateur de la Revue marocaine d'audit et de développement	L'État représentée par les conseils régionaux, provinciaux et communaux a manifesté preuve de pédagogie, d'intelligence, de fermeté et de diverses mesures inédites prises pour préparer l'avenir et sortir de la crise
LOUITRI Abdenbi	Chercheur en Management à l'université Cadi Ayyad, Marrakech	La pensée systématique n'est plus qu'un cas particulier. Les décideurs sont invités à s'inspirer des physiciens pour leur parler du chaos qui va leur servir pour leur mode de management.
BELAID Samy	Professeur à l'EM- Normandie,	La pandémie qui sévit dans le monde est un exemple parfait de la théorie du cygne noir qu'on doit intégrer dans nos réflexions sur le futur.
MADOUM Mouloud	Professeur Institute of Research in management	L'homme est un être humain guidé par le sens du sacrifice. La crise a montré l'engagement inconditionnel de l'être humain. Cela est exprimé par la solidarité et le sens de la coopération.

Source : Auteur

6. Confinement et modification des rites de travail

Selon Philippe JEAN-AMANS, Université Toulouse Jean Jaurès, il n'est pas aisé de cerner les effets liés au confinement (Frimousse et Peretti, 2020). Ce dernier a amené les collaborateurs à la mise en place des outils techniques puis à la reconfiguration des modes et rites du travail permettant de travailler de chez soi. Le « travail à distance » est devenu la norme. Cela concerne l'autonomie des acteurs professionnels, leur responsabilisation et les techniques de les manager. Le management doit s'adapter et innover pour le bien des institutions et de la sécurité sociale (moins de fatigue).

Le télétravail devient un modèle durable pour les organisations. Les productions scientifiques consacrées au télétravail insistent essentiellement sur des rythmes hebdomadaires alternant le télétravail et le travail en entreprise. (Blake, 2017 ; Dahlstrom, 2013) mettent l'accent sur les risques liés à ce dispositif de travail à distance comme l'isolement, le manque d'interactions sociales, la question de la motivation au travail. Coenen & Kok, (2014) ; Aderaldo et al., (2017) considèrent que ces risques sont compensés par l'autonomie de certains salariés et la flexibilité des organisations

Aux yeux des formateurs que nous avons consultés, le télétravail sera le grand gagnant de l'évolution vu tous les avantages qui sont apparus. L'ensemble des cadres et des collaborateurs, bien rodés aux outils de communication, vont accentuer le développement de leur aptitude à la responsabilisation. Nous avons remarqué en tant que praticien que cette pratique va développer l'autoformation qui va booster le E-learning, et développer aussi la dématérialisation des modes de vie et des pratiques professionnelles. Cela va exploser la bifurcation qui a existé entre la vie professionnelle et la vie personnelle et va permettre de découvrir qu'il n'y a qu'une seule vie.

Dans ce contexte de confinement, le travail à distance est pratiqué massivement pour remédier l'urgence de limiter au strict nécessaire les déplacements domicile – travail, qui sont jusqu'alors la norme. Si cette pratique s'avère en hausse, la question de l'adaptation du management à cette réalité s'avère urgent. En effet, des paramètres dont l'intensité varie nettement avec ceux du travail en présentiel sont à revoir, car ils impactent la productivité et l'implication des collaborateurs. Ces paramètres sont liés à des facteurs psychosociaux comme l'isolement, l'intrusion dans la vie privée, le temps de travail, qui a dans ces conditions tendance à s'affranchir de toute contrainte horaire si la pression est mise sur les objectifs.

Ce nouveau contexte managérial qui a entraîné le recours au télétravail consiste à repenser le lien social et la qualité des rapports, cohésion et travail en équipe. Cette propension à relever les défis et à mettre en œuvre des stratégies opérantes face aux enjeux de rebondissement ou de transformation de l'activité, constitue un atout pour le management des organisations pour innover.

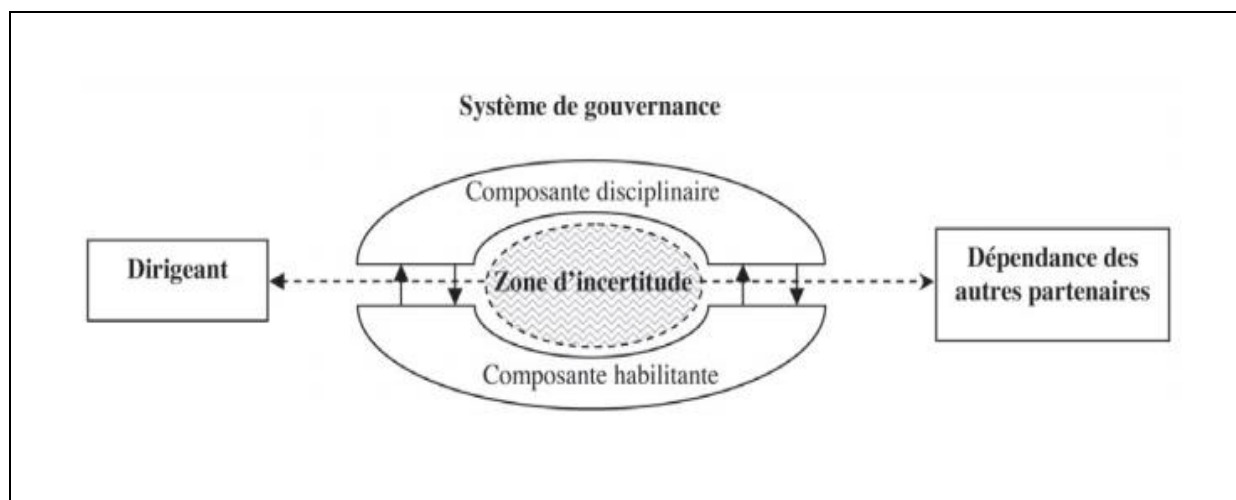
Pour les institutions publiques, la sortie de crise sera l'occasion de revoir les plans de gestion de crise, étant donné que les temps de disettes se reproduisent tôt ou tard. C'est pour cette raison qu'il faut avoir la volonté de se donner les moyens d'agir immédiatement et

efficacement en ces temps turbulents. Cela suppose en plus de la planification, qui se trouve remise en cause, des plans de provisionner des stocks et de s'entraîner à tous les échelons.

7. Gouvernance et prévision

Cette donnée technologique exprimée par les formateurs des NTIC a affaibli l'adage qui dit que « gouverner, c'est prévoir ». La technologie est évolutive et met en préjudice les prévisions des entreprises et participe à leur complexification. La pandémie éclaire le fait de prévoir et remet en cause le modèle organisationnel et managérial fondé sur les prévisions en matière de gestion. **Quelle institution publique ou privée dans ses pronostics de ces dernières années avait anticipé un arrêt des activités ?** Cela est imprévisible. Les managers doivent s'y adapter, et qui dirait qu'ils peuvent risquer d'en connaître les retombées et conséquences subséquentes et comparables. « *Nous devons vivre avec l'incertitude* », affirmait le penseur de la complexité, Edgard Morin. Cette crise imprévisible et subite constitue ce que M. Rosier appelle « Zone d'incertitude ». Le tableau ci-dessous éclaire explicitement cette zone d'incertitude inhérente à tout système de gouvernance.

Figure N°3 : La zone d'incertitude inhérente à tout système de gouvernance



Source : Chatelin-Ertur Céline, Nicolas Eline, « Gouvernance et décision. Proposition d'une typologie des styles de gouvernance des organisations », La Revue des Sciences de Gestion, 2011/5 (n° 251), p. 136.

Dans une optique similaire, des réponses et suggestions des répondants, nous avons déduit qu'un système de pilotage agile et flexible est nécessaire. Les institutions mises devant l'incertain sont censées utiliser d'une manière innovante leurs ressources. L'improvisation dans ce contexte demeure un challenge. Les conséquences de cette crise sanitaire sur le management sont la remise sur la sellette du management de l'imprévu. Mais il ne s'agit donc pas de se démarquer entièrement des modèles de management d'avant la crise, comme par exemple, le management par objectif ou par compétence, mais de greffer l'improvisation

managériale sur ces fondations. Ainsi, l'habileté à gérer l'imprévu peut devenir une dimension essentielle de la réponse à des situations de crise.

8. Sacrifier l'économie pour sauver des vies humaines

La langue chinoise définit le vocable « crise » à partir de deux idéogrammes : le danger et l'opportunité. En ce qui est du deuxième idéogramme, chaque catastrophe engendre un changement de paradigme et de culture. Le Management et le fonctionnement organisationnel ne sont pas épargnés. La crise est une opportunité dont il faut tirer des enseignements pour manager. Avant la pandémie, le manager ne doit pas prendre de vacances car son absence ne doit pas être durable. Il doit être présent sur les sites de travail. Cette disponibilité est un prix fort par des succès possibles. Ce prix lui fait rater l'essentiel dans sa vie : sa famille et lui-même. C'est une reconfiguration des pratiques et un renversement des valeurs. Cela signifie que l'on sacrifie le travail pour la famille et l'économie pour sauver des vies humaines. En plus, l'enseignement que l'on doit tirer de cette réalité est que le profit n'est plus la seule finalité du Management.

Dans un sens similaire, cette situation a mis au clair l'intérêt prépondérant des compétences internes aux organisations, notamment celles des managers du changement. La crise a montré aussi la fragilité des chaînes de valeur dans un environnement lié organiquement à l'extérieur. Nous pouvons illustrer cette donne par des financements extérieurs, ou par des biens manufacturés qui dépendent de l'extérieur. Nous avons, en même temps, remarqué que le télétravail et la digitalisation ont créé une valeur locale. La majorité des institutions que nous avons fréquentées ont témoigné de capacités d'adaptation très rapides. Ces transformations digitales, d'activités, d'entités ou même d'entreprises jusque-là sont inimaginables, et seront le terreau fertile d'une transformation plus profonde de nos organisations.

L'analyse des suggestions des praticiens, responsables et universitaire que nous avons interrogés a mis l'accent sur les répercussions durables en matière de Management. Les institutions et entreprises se sont trouvées face à l'organisation du télétravail et sont confrontées à une forme d'organisation du travail qu'elles n'avaient pas anticipé et pour certaines jamais expérimenté. L'implantation du travail à distance a bouleversé les rapports organisationnels. Les relations fondées sur le contrôle sont substituées par la confiance et l'autonomie précisa, Monsieur FARID BADRI, Conservateur foncier. Cette distanciation réinvente la communication et reconfigure les modes d'évaluation et de délégation. La consolidation de l'autonomie des acteurs et collaborateurs a abouti selon les interviewés à la reconstruction de nouvelles normes de fonctionnement dans l'équipe. Des modes

d'autodiscipline ou d'autocontrôle s'implantent parmi les télétravailleurs. Cette autonomie est une autre compétence managériale.

Tableau 2 : changement de paradigme du management

Nomenclature managériale d'avant la COVID 19	Nomenclature managériale d'après la COVID 19
Logique de profit	Logique de décision
Coûts complets	Coûts partiels
La centralisation, le contrôle, les convictions managériales idéologiques	Une flexibilité dynamique, une nécessité absolue d'adaptation très rapide, de besoin vital d'innovation et de grandes ruptures.
Le décisionnaire	Calculateur et un optimiseur rationnel
La rationalité limitée	La créativité, l'imagination en action
Équipe	Individu
L'approche du changement progressif	Un changement de crise
La démarche de Prévision	La gestion dans l'imprévu.
Le grand confinement	La grande cohabitation avec Covid-19 au travail
Proximité	Distance
L'activité humaine orientée vers des objectifs organisationnels	L'activité humaine orientée vers la santé
Management organisationnel	Management responsable
La norme	L'exception
Gestion	Humanité
Virus du CORONA.	Virus du télétravail.
La gestion prévisionnelle	La gestion de l'imprévu

Source : Auteur

9. Analyses et Suggestions

En somme, les réponses et suggestions des acteurs que nous avons interrogés à propos de leurs appréciations de la crise ont mis l'accent sur certains éléments dont la refondation d'une culture d'entreprise spécifique à cette réalité marquée par les méfaits de la pandémie. Ensuite, il a été question sur la culture de la vertu et l'humanisation du Management. Enfin sur la reconfiguration du système managérial d'antan et sur le sacrifice de l'économie à la vie humaine.

L'innovation dont nous rendons compte doit impliquer la culture d'entreprise. Dans la langue chinoise, le vocable crise connote deux réalités. La première signifie le danger, tandis que la deuxième, elle est liée à l'opportunité. Selon cette acception nipponne, la crise due au virus est une opportunité qui amène à une reconfiguration de la culture. Chaque catastrophe amène un changement de culture et le monde du management ne sera pas épargné. La pandémie a incité les dirigeants à hiérarchiser les priorités. Avant la pandémie, on définit l'essentiel. Selon ELFATHI Abderrahim, acteur politique et praticien de la pédagogie, il a souligné qu'à une époque, le dirigeant ne prenait pas de vacances ; il était le chef d'orchestre et sacrifie sa famille pour l'entreprise. Actuellement, on sacrifie l'économie pour sauver des vies humaines. Les hommes et les femmes sont la richesse la plus importante avec l'entraide et la solidarité. Les dirigeants ont compris que le profit ne doit pas devenir la seule finalité de l'entreprise.

Dans la même logique, nous avons relevé des paroles des experts que les managers sont invités à humaniser leurs pratiques et à cultiver la vertu. Selon Alain AKANNI, la COVID 19 incite les acteurs professionnels à prendre conscience de la nature de l'homme et de l'équité sociale. Sylvie ALEMANNI ; l'un des experts consultés prône une culture managériale humaniste. En somme cette pandémie vient rappeler que l'homme est faible et qu'il faudra être vertueux. Pour Michelle DUPROT, la pandémie qui a poussé les gens au confinement à participer à la libération de soi et la remise en question des activités et des règles au travail

Abdelwahab AÏT RAZOUK, Professeur associé, défend la généralisation de la pratique à distance. Il propose d'amplifier de nouvelles postures face au « virus informationnel ». Cela connote une reconfiguration et un changement des pratiques managériales d'antan. Cette modification des rites de travail remet en question les pratiques de prévision et suggère la gestion dans l'imprévu. Dans ce sens, le management n'est pas seulement la répartition des tâches ou la coordination entre collaborateurs, mais aussi l'adaptation de l'institution qu'elle soit publique ou privée à l'imprévu. ELFATHI Abderrahim, a ajouté que le management a besoin de changement de paradigme. Les dirigeants sont censés prendre en conscience que la

stabilité n'a plus de règle. Ce sont les systèmes chaotiques qu'il faut privilégier. Cet expert ajoute que la relation au travail avec cette pandémie a changé.

Dans une optique similaire, notre étude a révélé que l'innovation en temps de pandémie a participé à l'affaiblissement du système bureaucratique des institutions marocaines ou étrangères. Déjà M. Crozier a dénoncé ce système. Car le management d'avant la crise privilégie la centralisation et le contrôle. La littérature sur le phénomène managérial prétendait que les niveaux hiérarchiques et ses processus de décisions très lents étaient adaptés à une économie de masse, et une atmosphère relativement stable. Aujourd'hui, et avec ce Verus, les choses ont changé. C'est le temps de la flexibilité, de la nécessité absolue d'adaptation très rapide, et de l'innovation. Un de nos interlocuteurs a estimé que le dirigeant dans le système bureaucratique est un calculateur rationnel qui envisage la prise de décision sur la base des informations lui permettant d'anticiper les conséquences de ses décisions. La quasi-totalité des modèles économiques et financiers que nous avons consultés fonctionne sur cette croyance. Mais devant la corona virus, nous avons pu voir l'innovation traduite par la créativité et l'imagination en action. Nos interlocuteurs ont cité beaucoup d'exemple, ELFATHI Abderrahim a cité l'hôpital qui appartient à sa collectivité locale, comme exemple. Il a expliqué que ce dispensaire a multiplié par trois son nombre de lits en réanimation en une semaine. Les médecins et les prestataires de santé innovent pour pallier les carences en respirateurs. Moulay Driss MOUGHAR, Directeur d'un complexe de formation professionnelle, a mis l'accent sur les formateurs qui ont pu s'adapter rapidement avec la digitalisation du contenu pédagogique, et aussi avec le mode formation à distance. Nous avons conclu que ces acteurs remplacent leurs querelles organisationnelles ou managériales, voire politique au nom de la performance. C'est une reconfiguration managériale qui montre que cela aurait été impossible en temps normal.

La plupart des répondants se sont montrés optimiste. Pour Monsieur EL FATHI, après la crise, les responsables des collectivités, et des administrations publiques auront bien perçu l'intérêt de débrider l'imagination, l'engagement, l'autonomie des fonctionnaires. Ce responsable a incité les dirigeants pour qu'il se libèrent du carcan bureaucratique qui a été adapté depuis longtemps, au service de la performance globale, de l'épanouissement et du bien-être des salariés et fonctionnaires.

Conclusion

Au final, l'éruption du virus a montré que la mesure du temps s'est réglée en mode confinement et en mode dé-confinement. Si les conséquences en termes d'économie sur l'emploi et l'argent ont été maîtrisées, les conséquences concernant le management, la prise de décision et le pilotage des institutions publiques restent dans le grand flou. Ces dernières sont dans un passé proche braquées sur la mise en œuvre des plans de développement et de recrutement. Mais dans un futur proche, elles seront axées sur la restructuration autour des aspects techniques de court terme tel que la technologie et le virtuel.

Ensuite, il sera question de réorganiser les conditions d'hygiène pour protéger la santé des collaborateurs. A ce titre, l'innovation sera valorisée et les institutions vont créer des chartes sanitaires comme le port du masque, des gants et la distanciation sociale. Les alternatives technologiques comptent parmi les outils d'innovation comme par exemple les hologrammes tactiles dans les portes des bureaux et les ascenseurs, évoqué par Houcine BERBOU, Professeur, ENCG, Settati, Maroc. Ces alternatives ont besoin d'un temps d'apprentissage. Monsieur Farid BADRI, à son tour, a ajouté que les institutions publiques seront amenées à développer les compétences douces, notamment le relationnel et l'émotionnel, car depuis le début de la crise sanitaire de la Covid-19, les risques psychosociaux sont augmentés et on peut les spécifier selon les catégories des travailleurs en vigueur : anxiété et épuisement professionnel pour ceux qui sont encore sur le terrain. Stress et déficit affectif liée à l'absence de collègues et de chaleur professionnelle pour ceux confinés.

L'isolement et le manque de motivation au quotidien pour les télétravailleurs pourrait créer des perturbations du rythme du travail du fait que la mesure a été prise en urgence. A ce titre, les managers sont invités à innover en permanence pour pallier à ce déficit émotionnel, notamment par de nouvelles techniques de « resocialisation » dans le lieu du travail, dans un monde en quête de bien-être à l'ère des crises sanitaires.

BIBLIOGRAPHIE

1. Belfellah, Y. & Carassus, D. (May 2016). L'Accountability dans l'entreprise publique : Revue de littérature et proposition d'un cadre d'analyse. *Accountability, Responsabilités et Comptabilités*, Poitiers, France.pp.cd-rom.
HAL Id : hal-01902221
URL : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01902221>
2. Bozio, A. (2014). « L'évaluation des politiques publiques : enjeux, méthodes et institutions », *Revue française d'économie*, 2014/4 (Volume XXIX), p. 59-85.

DOI : 10.3917/rfe.144.0059.

URL : <https://www.cairn.info/revue-francaise-d-economie-2014-4-page-59.htm>

3. Chemlal, M. & Anouar, H. & Sayad, H. (2017). Le contrôle de gestion dans l'entreprise publique marocaine : pour quelle performance, quelle gouvernance ? . *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, [S.l.], v. 2, n. 17, p. 486-506, nov. 2017.

DOI : <https://doi.org/10.48376/IMIST.PRSM/remarem-v2i17.10367>.

URL : <https://revues.imist.ma/index.php/REMAREM/article/view/10367>.

4. Coenen, M. & Kok, R. AW. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules, *European Management Journal*, Volume 32, Issue 4, August 2014, Pages 564-576.

DOI : <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.003>

5. Crozier, M. (1963). Le phénomène bureaucratique, essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel, Paris, Editions du Seuil, page 256.

6. Dahlstrom T. R. (2013). Telecommuting and Leadership Style. *Public Personnel Management*, 2013 ; 42(3) : 438-451.

DOI : 10.1177/0091026013495731

URL : <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0091026013495731?journalCode=ppmd>

7. Drevet, B. (2017). « Les outils du contrôle de gestion : des vecteurs de valeurs pour l'organisation publique ? », *Comptabilité Contrôle Audit*, 2017/3 (Tome 23), p. 9-28.

DOI : 10.3917/cca.233.0009.

URL : <https://www.cairn.info/revue-comptabilite-contrrole-audit-2017-3-page-9.htm>

8. Ertur, C. & Eline, N. (2011). « Gouvernance et décision. Proposition d'une typologie des styles de gouvernance des organisations », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2011/5 (n° 251), p. 131-144.

DOI : 10.3917/rsg.251.0131.

URL : <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2011-5-page-131.htm>

9. Fort, M. (2018). « La prise de rôle du contrôleur de gestion en collectivité territoriale », *ACCRA*, 2018/2 (N° 2), p. 49-70.

DOI : 10.3917/accra.002.0049.

URL : <https://www.cairn.info/revue-accra-2018-2-page-49.htm>

10. Frimousse, S. & Peretti J. M. (2020). « Les répercussions durables de la crise sur le management », *Question(s) de management*, 2020/2 (n° 28), p. 159-243.

DOI : 10.3917/qdm.202.0159.

URL : <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2020-2-page-159.htm>

11. Gibert, P. (2010). « Contrôle et évaluation, au-delà des querelles sémantiques, parenté et facteurs de différences », *Revue française des affaires sociales*, p. 71-88.

DOI : 10.3917/rfas.101.0071.

URL : <https://www.cairn.info/revue-francaise-des-affaires-sociales-2010-1-page-71.htm>

12. Gibert, P. (2003). « L'évaluation de politique : contrôle externe de la gestion publique ? », *Revue française de gestion*, 2003/6 (no 147), p. 259-273.
DOI : 10.3166/rfg.147.259-273.
URL : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2003-6-page-259.htm>
13. Latour, B. (2017). *Où atterrir ? : Comment s'orienter en politique*, Éditeur La Découverte.
14. Lamrani E. M. (2013). « Du contrôle de gestion à l'évaluation des politiques publiques. Le cas de la direction de la culture dans une mairie », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2013/5-6 (N° 263-264), p. 27-35.
DOI : 10.3917/rsg.263.0027.
URL : <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2013-5-page-27.htm>
15. Leal Aderaldo, I. & Leal Aderaldo, C. V. & Carneiro Lima, A. (2017). Critical aspects of telework in a multinational company, *Cad. EBAPE.BR*, v. 15, Special Edition, Article 8, Rio de Janeiro.
DOI : <https://doi.org/10.1590/1679-395160287>
16. Maidoumi, Ch. & Othman Idrissi, F. (2021) «De l'intelligence collective à l'innovation collaborative : Une revue de littérature », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 4 : Numéro 3» pp : 1- 25.
- 17 Mjidila, B. & El wazani, Y. & Souaf, M. (July 2017). Contrôle de Gestion et Performance dans les Organisations Publiques Marocaines : Quelles Spécificités ? *European Scientific Journal*, Vol.13, No.19 ISSN : 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431
DOI : 10.19044/esj.2017.v13n19p231
URL : <http://dx.doi.org/10.19044/esj.2017.v13n19p231>
18. Nioche, J. P. (2014). « L'évaluation des politiques publiques et la gestion en France. Un rendez-vous manqué ? », *Revue française de gestion*, 2014/8 (N° 245), p. 71-84.
DOI : <https://doi.org/10.3406/rfsp.1982.393996>
www.persee.fr/doc/rfsp_0035-2950_1982_num_32_1_393996
19. Reynaud, J.D. (1964). « Crozier Michel, Le phénomène bureaucratique, essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel ». In : *Revue française de sociologie*, 5-3. pp. 337-340. www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_1964_num_5_3_6369
20. Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York, Harper & Brothers, éd. Française Capitalisme, socialisme et démocratie, Paris, Petite Bibliothèque Payot, 1951, rééd. 1974.