

## **Administrations publiques marocaines face à la covid19 : entre digitalisation accélérée et satisfaction du client citoyen (cas de la CNSS)**

### **Moroccan public administrations facing covid19: between accelerated digitization and citizen-customer satisfaction (CNSS case)**

**JABER Merieme**

Doctorante

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Mohamedia  
Université Hassan II de Casablanca

Laboratoire de recherche en économie, management, finance et stratégies des organisations  
Maroc

**Merieme.jaber@gmail.com**

**CHIHAB Naima**

Enseignante chercheur

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Mohamedia  
Université Hassan II de Casablanca

Laboratoire de recherche en économie, management, finance et stratégies des organisations  
Maroc

**chihabnaima@gmail.com**

**JAMAL Youssef**

Directeur de Laboratoire

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Mohamedia  
Université Hassan II de Casablanca

Laboratoire de recherche en économie, management, finance et stratégies des organisations  
Maroc

**prof.youssefjamal@gmail.com**

**Date de soumission** : 06/12/2021

**Date d'acceptation** : 12/01/2022

**Pour citer cet article** :

Jaber. M. & al. (2021) «Administrations publiques marocaines face à la covid19 : entre digitalisation accélérée et satisfaction du client citoyen (cas de la CNSS)», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 3 : Numéro 1» pp :1 - 24

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

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

La crise sanitaire de la covid19 a poussé le monde entier à s'adapter aux nouvelles restrictions et aux changements impliqués. Le rôle des Etats a été crucial pour tracer des feuilles de route et contenir les craintes des populations. La communication rapprochée avec le citoyen est devenue une nécessité et le digital a vu sa place passer au premier rang.

Au Maroc, L'Etat a dû se mobiliser pour faire face à l'urgence autant sanitaire, qu'économique et sociale. Beaucoup d'administrations publiques ont dû repenser leurs pratiques organisationnelles, adopter de nouveaux outils et renforcer l'utilisation de canaux jusqu'alors négligés ou peu exploités. Si la digitalisation de l'administration publique marocaine a été entamée bien avant la covid19, elle a été accélérée par celle-ci.

La CNSS a été l'une des pionnières en matière de digitalisation. Lors de la crise sanitaire, elle a mis en place un portail spécial covid19, a ajouté de nouvelles fonctionnalités à ses outils digitaux existants et a renforcé sa communication sur les canaux digitaux. Cet article a pour objectif de mettre en évidence les actions déployées par la CNSS, pendant et après le confinement, et d'évaluer la satisfaction du client CNSS quant à ces actions.

**Mots clés :** covid19 ; organisations publiques ; digitalisation ; satisfaction citoyen ; communication digitale

## Abstract

The international covid-19 health crisis has prompted the world to adapt to the new restrictions and changes involved. The role of states has been crucial in adopting emergency strategies and reassuring the populations. Close communication with the citizen has become a necessity and digital has seen its place take the forefront.

In Morocco, the state had to adjust to manage the health, economic and social emergency. Many public administrations had to rethink their organizational practices, adopt new tools and strengthen the use of previously neglected or underexploited channels. If the digitalization of Moroccan public administration began long before covid19, it was accelerated by it.

CNSS was one of the pioneers in digitalization. During the health crisis, it set up a special covid-19 portal, added new functionalities to its existing digital tools and strengthened its communication on digital channels. The purpose of this article is to highlight the actions deployed by CNSS, during and after the lockdown, and to assess the satisfaction of the CNSS client with regard to these actions.

**Keywords:** covid19; public organizations; digitalization; citizen satisfaction; digital communication

## Introduction

La transformation digitale est un concept qui remonte aux années 1990, souvent sous différentes appellations, comme «e-gouvernement» ou « e-administration » (Bellamy & Taylor, 1998). Au Maroc, même si ce concept suscite beaucoup d'intérêt depuis quelques années déjà, l'année 2020 a été un tournant pour la transformation digitale du pays suite à la pandémie de la covid19 et aux mesures sanitaires qu'elle a induites.

L'accélération numérique engendrée par la Covid19 est une opportunité pour les chercheurs d'observer comment les gouvernements et les organisations ont réagi dans l'urgence face à la crise et aux restrictions et d'analyser leurs actions et leur efficacité immédiate, dans un premier temps, puis sur le long terme, dans quelques années de là.

Empiriquement, cet article se concentre spécifiquement sur les mesures prises par La Caisse Nationale de Sécurité Sociale et la satisfaction de ses clients quant à ces mesures. Notre choix est motivé par deux facteurs principaux :

- Le rôle central de la CNSS<sup>1</sup> dans la gestion de l'impact socio-économique de la covid19
- La CNSS étant l'un des pionniers en matière de digitalisation par rapport aux organisations publiques marocaines.

Nous tenterons, à travers notre étude, d'apporter des éléments de réponse à la question suivante : comment le client de la CNSS perçoit-il le rôle de celle-ci dans le contexte pandémique de la covid19 et jusqu'à quelles mesures est-il satisfait de la qualité de communication et des services en ligne de la CNSS ?

Cette question sera traitée sous trois angles différents. Le premier concernera la perception du Rôle de la CNSS par ses clients, en temps de covid19. Le deuxième s'intéressera à la satisfaction du client CNSS par rapport à la communication de celle-ci pendant cette même période. Et puis le troisième angle traitera de la satisfaction du client CNSS par rapport aux services en ligne de la CNSS.

Pour apporter réponse à notre problématique, nous allons dans un premier temps étudier le contexte de la digitalisation de l'administration publique au Maroc en temps de covid19, pour ensuite analyser le rôle de la CNSS dans ce contexte et les mesures qu'elle a instaurées face à la pandémie. Nous présenterons finalement les résultats de notre étude empirique et les apports et perspectives qu'ils impliquent.

### 1. Covid19 et Transformation digitale de l'administration publique

---

<sup>1</sup> Caisse Nationale de Sécurité Sociale

### **1.1. Digitalisation de l'administration publique au Maroc**

Dans une ère où le digital se conjugue au développement de tous secteurs confondus, la transformation digitale de l'administration publique est une suite logique de tous les projets de réforme et de modernisation de l'administration publique, entamés il y a plusieurs décennies. Il s'agit de repenser le fonctionnement de l'administration et de la rendre plus efficace à travers sa transformation digitale (Yanqing, 2010).

La digitalisation de l'administration a deux objectifs majeurs. Le premier concerne la relation de l'administration avec le citoyen et vise à faciliter l'accès aux informations et aux services administratifs et d'améliorer globalement la qualité de service (Yanqing, 2010). Le deuxième objectif concerne plutôt le fonctionnement de l'administration et vise à optimiser sa productivité en rationalisant ses procédures, en réduisant les formalités administratives et en supprimant les étapes redondantes qui alourdissent les processus (Yanqing, 2010).

Au Maroc, c'est en 2008 que le Roi Mohamed VI donne le cadre de la stratégie nationale pour la société de l'information et de l'économie numérique, lors du discours royal de la fête du trône. Il fait ainsi du secteur des technologies de l'information et de la communication, un des secteurs clés au Maroc pour le développement social et économique et l'insertion du pays dans l'économie mondiale du savoir. Une stratégie nationale en découle en 2009 « Maroc Numeric 2013» et inclut dans ses champs d'action les différents acteurs de la société : État, administrations, entreprises et citoyens.

Les services publics sont placés au centre de cette stratégie pour leur rôle important dans la dynamique économique et sociale du pays. L'efficacité administrative et la réduction des coûts des administrations sont les deux enjeux centraux de la transformation digitale de l'administration publique. L'objectif de la stratégie étant de présenter des services publics de qualité et de réduire les coûts du secteur public en mettant en place des services administratifs en ligne et en permettant un traitement simple et automatique de l'information.

### **1.2.Contexte actuel : covid19 et digitalisation**

En 2020, la digitalisation, au Maroc comme ailleurs, a été accélérée suite à la pandémie de la covid19. La crise sanitaire a contraint les pays à déclarer un Etat d'urgence sanitaire, suivi par un confinement quasi-total dans plusieurs pays. Au Maroc, le confinement est entré en vigueur le 20 mars 2020. Tous les services non-essentiels ont été fermés, les écoles et universités également et des mesures sanitaires strictes ont été adoptées.

Les entreprises et les administrations ont dû s'accommoder rapidement pour faire face à l'urgence et assurer la continuité de leurs activités sans mettre en danger les citoyens (salariés,

fonctionnaires, clients...). Ceci a favorisé l'émergence de nouvelles pratiques organisationnelles et l'adoption de nouveaux modes de travail, dont principalement le télétravail, mais aussi l'adoption de nouveaux canaux de vente et de prestation de services et qui sont pour la plupart, digitaux.

La COVID-19 affecte les services publics. Si plusieurs services administratifs étaient déjà digitalisés avant la pandémie, d'autres l'ont été pendant ou après le confinement. Les administrations ont été mises au défi d'accélérer leur transformation digitale, et d'assurer leurs prestations en ligne soit de façon totale ou partielle, ou encore pour mieux gérer les flux des visiteurs dans les points d'accueil, dans le respect des mesures sanitaires (distanciation sociale...), comme il est le cas de la NARSA<sup>2</sup> qui a mis en ligne un portail<sup>3</sup> de prise de rendez-vous pour le dépôt et retrait des permis de conduire et des certificats d'immatriculation.

D'autres services et portails ont été créés pour faire face à l'urgence sanitaire et aux nouveaux besoins créés par celle-ci. Nous citons comme exemple l'application « Wiqaytna » créée par le ministère de la santé pour aider dans la lutte contre la propagation du virus.

En plus de cela, les réseaux sociaux sont désormais très sollicités dans la communication des administrations publiques. L'une des raisons principales est que les médias sociaux ont le potentiel de toucher une large partie de la population. En 2019, le taux d'utilisateurs des réseaux sociaux dans le monde était de 49%<sup>4</sup>. Au Maroc, ce taux correspond à la moyenne mondiale (49%<sup>5</sup>). Une autre raison qui justifie l'intérêt de l'utilisation des réseaux sociaux comme canal de communication, est leur rapidité et disponibilité : il suffit de créer une page ou un profil sur un réseau social pour commencer à communiquer.

Dans cet article, nous nous intéressons particulièrement au cas de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale et aux mesures instaurées par celle-ci pour gérer la crise sanitaire et ses retombées sur les activités de la CNSS.

## **2. Covid19 et le Rôle de la CNSS**

### **2.1.Contexte socio-économique**

---

<sup>2</sup> NARSA : Agence Nationale de Sécurité Routière (National Road Safety Agency)

<sup>3</sup> [www.khadamat.narsa.gov.ma](http://www.khadamat.narsa.gov.ma)

<sup>4</sup> Source : <https://wearesocial.com/blog/2020/01/digital-2020-3-8-billion-people-use-social-media>

<sup>5</sup> Source : <https://datareportal.com/reports/digital-2020-morocco>

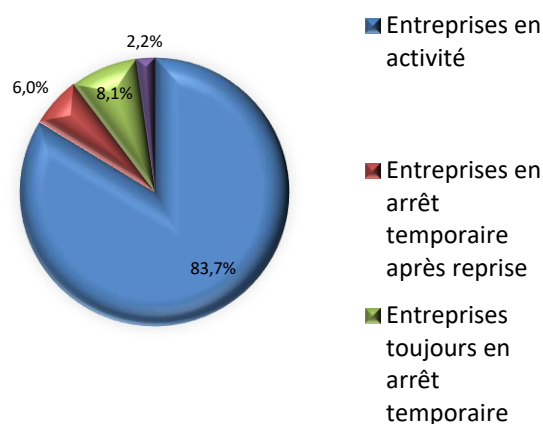
Après la rentrée en vigueur du confinement au Maroc, le Haut-commissariat au Plan (HCP) a effectué une première enquête qualitative auprès des entreprises en avril 2020, afin d'évaluer l'impact immédiat de la crise sanitaire et du confinement sur la situation des entreprises au Maroc (HCP, Effets du covid-19 sur l'activité des entreprises 1ère enquête, 2020)

En Juillet 2020, une deuxième enquête est menée par le HCP avec pour objectif de mesurer le niveau de reprise d'activité après la levée du confinement. (HCP, Effets du Covid-19 sur l'activité des entreprises 2ème enquête, 2020)

En Janvier 2021, le Haut-commissariat au Plan (HCP) publie les résultats de sa troisième enquête sur l'impact de la crise sanitaire sur les entreprises au Maroc (HCP, Effets du Covid-19 sur l'activité des entreprises 3ème enquête, 2021). Ces résultats révèlent que 2.2% des entreprises sondées ont déclaré avoir cessé leurs activités de manière définitive, 8.1% de ces entreprises sont toujours en arrêt temporaire et 6.0% des entreprises ont dû arrêter temporairement leur activité une nouvelle fois, après l'avoir repris (fig. 1). Ceci donne un taux global de 14,1% d'entreprises en arrêt temporaire d'activité.

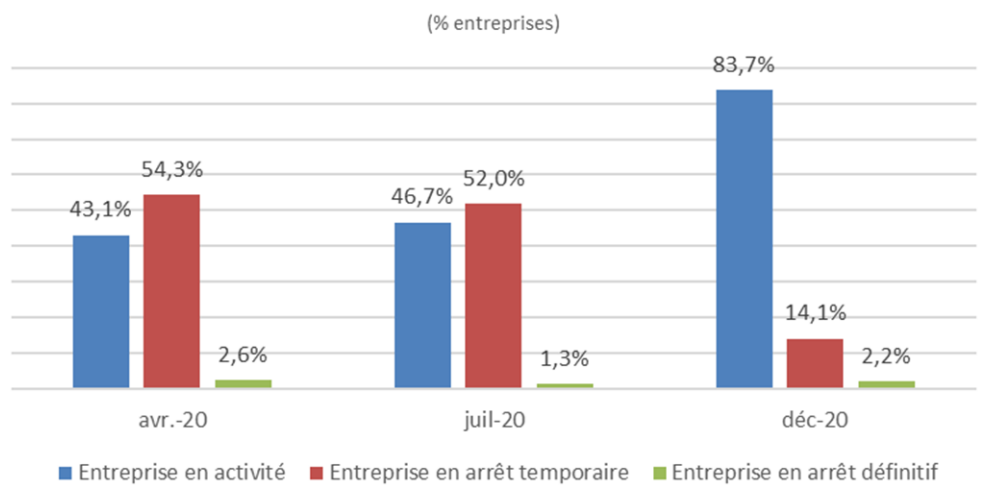
L'enquête révèle également que 83.7% des entreprises maintiennent leurs activités contre 43.1% en Avril 2020 et 46.7% en Juillet 2020 (fig. 2).

**Figure N° 1 : Statut d'activité des entreprises au Maroc au 2ème semestre 2020.**



**Source : Reproduit de "Effets du Covid-19 sur l'activité des entreprises 3ème enquête"  
HCP, 2021**

**Figure N° 2 : Evolution de la situation des entreprises selon leur statut d'activité, entre Avril et Décembre 2020.**



**Source : Reproduit de "Effets du Covid-19 sur l'activité des entreprises 3ème enquête" HCP, 2021**

L'impact socio-économique de la crise sanitaire de la covid19 pèse sur la situation du marché de travail marocain. Selon le HCP, dans sa note d'information relative à la situation du marché du travail en 2020, le marché du travail a connu une destruction des postes d'emploi, une chute du volume horaire du travail et une hausse du chômage, du sous-emploi et de l'inactivité : 432 000 postes d'emploi sont perdus (295 000 en milieu rural et 137 000 en milieu urbain), contre une création de 165 000 postes en 2019 (HCP, La situation du marché de travail en 2020, 2020). Cette perte a concerné tous les secteurs d'activité.

Plusieurs mesures ont été instaurées par les autorités marocaines pour faire face aux répercussions de la crise. L'une des mesures concerne la création d'un comité de veille économique au niveau du Ministère marocain de l'économie, des finances et de la réforme de l'administration, avec pour mission de contrôler, mettre en place des plans d'action et contrer les effets de la crise sur les entreprises.

Le CVE<sup>6</sup> s'est chargé de suivre de près l'évolution de la situation économique dans le contexte Covid-19 et de mettre en place les mesures d'accompagnement nécessaires. Ces mesures sont d'ordre fiscal, juridique et social.

<sup>6</sup> Comité de Veille Economique : Comité créé au niveau du Ministère marocain de l'économie, des finances et de la réforme de l'administration dans le but d'anticiper les répercussions économiques directes et indirectes de la crise sanitaire de la Covid-19 sur l'économie nationale.

Pour les besoins de cet article, nous nous focalisons sur les dispositions sociales édictées en application de la Loi N°25-20<sup>7</sup> et qui concernent directement l'organisme objet de notre étude (la CNSS).

La première mesure concerne le report de paiement des cotisations dues à la CNSS pour les mois de mars, avril, mai et juin 2020, jusqu'à 8 mois après la fin de la crise sanitaire, avec remise gracieuse des majorations de retard engendrées.

La deuxième disposition concerne l'octroi d'une Indemnité forfaitaire mensuelle de 2000 DH en faveur des employés et des stagiaires en formation-insertion en arrêt temporaire de travail suite à la pandémie de la Covid19, avec maintien des droits aux prestations sociales et médicales. Les bénéficiaires de cette indemnité sont déclarés par leurs employeurs en difficulté suite à la pandémie, pour les mois de mars, avril, mai et juin 2020, tous secteurs confondus. Après Juin 2020, cette mesure a été reconduite pour les secteurs d'activités les plus impactés (secteur du tourisme, industrie culturelle et créative, crèches, salles de sport privées, restauration...).

Ces dispositions ont placé la CNSS au cœur de l'action. Son rôle est pour le moins central dans la gestion des répercussions de la crise sanitaire covid19. La CNSS a dû mettre en place des mesures exceptionnelles et mobiliser ses services en ligne pour gérer les flux de demandes et de questionnements qui ont afflués.

Au vu du contexte socio-économique délicat et des mesures décidées par l'Etat marocain et dont la gestion opérationnelle de certaines a été déléguée à la CNSS, nous supposons que le rôle de celle-ci est perçu par son client comme étant central dans la gestion de la crise de la covid-19 au Maroc (hypothèse N°1).

## **2.2.Mesures instaurées par la CNSS**

La CNSS a tout d'abord renforcé sa communication sur les réseaux sociaux pour répondre aux questionnements de ses clients (employeurs et assurés), les informer de toutes les nouveautés les concernant et réduire l'ambiguïté régnante autour du sort des entreprises en difficulté et de leurs salariés.

Ainsi, dans la période de Mars à Juin 2020, 78 publications ont été postées par la CNSS sur sa page officielle sur Facebook, contre 35 seulement pour la même période en 2019 et donc la fréquence de publication a doublé. Aussi la nature du contenu publié a évolué. Par exemple,

---

<sup>7</sup> Loi portant sur les mesures exceptionnelles concernant les affiliés de la CNSS suite à la covid19

des vidéos de tutoriels d'utilisation des services en ligne sont désormais publiées pour assister les clients dans l'utilisation de ces services...

Nous formulons notre deuxième hypothèse autour de la communication améliorée de la CNSS dans le contexte de la covid-19. Ainsi, nous estimons que le client de la CNSS est satisfait de sa communication pendant la crise sanitaire covid-19.

D'un autre côté, les dispositions sociales instaurées suite à l'application de la Loi N°25-20 ont été suivies par la mise en ligne d'un portail dédié à la déclaration des salariés en arrêt temporaire de travail en raison des répercussions économiques de la covid19. Jusqu'à fin Mars 2021, 3 892 668 salariés<sup>8</sup> ont bénéficié de l'indemnité forfaitaire pour un montant de 6 milliards et 240.140.530 dirhams.

Aussi, et pour éviter le déplacement des clients au niveau de ses agences, la CNSS a ajouté de nouvelles fonctionnalités à ses services en ligne. Ces fonctionnalités concernent principalement la possibilité d'ajouter et de modifier ses informations personnelles (adresse, numéro de téléphone, RIB<sup>9</sup>) sur l'application mobile MACNSS et sur le portail macnss.ma, destinés aux assurés/clients de la CNSS.

L'intérêt de ces nouvelles fonctionnalités réside dans le fait que le versement de l'indemnité forfaitaire se fait soit par virement bancaire pour les bénéficiaires dont la CNSS dispose du RIB, ou au niveau des agences WafaCash<sup>10</sup> après réception d'un code envoyé par SMS ou par courrier, pour les autres bénéficiaires.

Ces mesures ont suscité un flux important de demandes de modification des informations personnelles déclarées à la CNSS, dans un contexte où les déplacements étaient difficiles (confinement) et où les capacités d'accueil au niveau des agences CNSS étaient réduites, voire interdites, en application des mesures sanitaires recommandées.

La gestion de la CNSS des nouvelles mesures engendrées par la crise sanitaire a été clairement orientée vers le digital. La mise en avant des services en ligne existants et la mise en ligne de nouveaux portails et de solutions alternatives évitant le déplacement des citoyens, supposerait la satisfaction de ceux-ci quant à la possibilité de bénéficier des services de la CNSS en ligne (hypothèse N°3).

---

<sup>8</sup> Déclaration de M. Mohamed Amekraz, ministre du travail et de l'insertion professionnelle lors de la séance hebdomadaire de questions orales à la Chambre des représentants, le 12 avril 2021.

<sup>9</sup> Relevé d'Identité Bancaire

<sup>10</sup> Opérateur Marocain de transfert d'argent

Pour récapituler, l'objet de notre article et la question à laquelle nous tentons de répondre à travers cette recherche est comment le client CNSS perçoit-il le rôle de celle-ci dans le contexte pandémique de la covid19 et jusqu'à quelles mesures est-il satisfait de la qualité de communication et des services en ligne de la CNSS. Pour répondre à cette question, nous formulons les trois hypothèses de recherche suivantes :

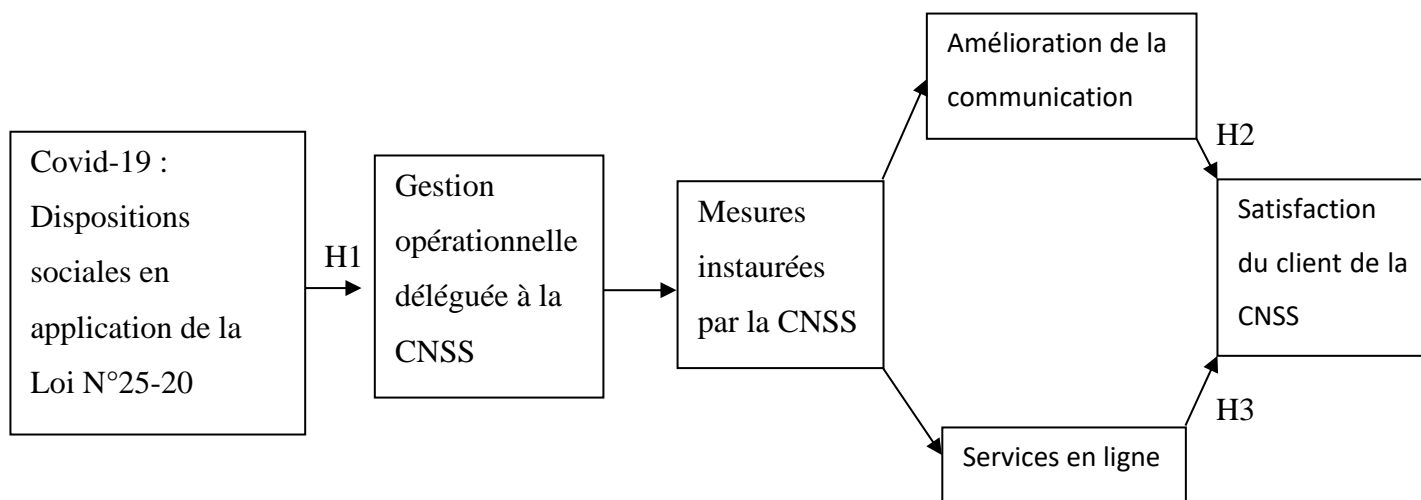
Hypothèse 1 : le client CNSS perçoit le rôle de celle-ci comme étant central dans la gestion de la crise de la covid-19.

Hypothèse 2 : le client CNSS est satisfait de la qualité de communication de la CNSS dans le contexte covid-19.

Hypothèse 3 : le client CNSS est satisfait des services en ligne de la CNSS.

Pour synthétiser cette partie, nous avons schématisé l'ensemble des éléments abordés dans le modèle conceptuel suivant (fig.3)

**Figure N° 3 : modèle conceptuel**



**Source : Notre propre conception**

### 3. Méthodologie de recherche

#### 3.1. Collecte de données

Au Maroc, les entreprises du secteur privé sont assujetties à la CNSS et sont tenues de déclarer leurs salariés auprès de celle-ci. La population mère de notre étude correspond donc aux salariés et retraités du secteur privé marocain, tous clients de la CNSS et tous concernés par les mesures instaurées par celle-ci pour faire face à la crise.

Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons mené une étude via un questionnaire en ligne auprès d'un échantillon non-probabiliste et que nous considérons représentatif, car nous supposons que la distribution des caractéristiques au sein de notre population mère, est

égale. Aussi, notre méthode de collecte de données en ligne (via e-mailing et partage sur les réseaux sociaux), est largement considérée comme une source de données non probabiliste.

Avant de généraliser la diffusion du questionnaire à une échelle plus large, nous l'avons testé auprès d'un groupe restreint de salariés déclarés à la CNSS (Reynolds, Diamantopoulos, & Schlegelmilch, 1993). Ceci nous a permis de réajuster les questions et les modalités de réponses et aussi de simplifier au maximum le questionnaire et de le rendre compréhensible par tous.

Nous avons choisi de réaliser le questionnaire sur Google FORMS pour plusieurs raisons :

- Google FORMS est un outil facile d'utilisation et surtout accessible (gratuit et sans publicité)
- La collecte et l'analyse de données sont précises, rapides, et efficaces.
- Il permet le traitement rapide et automatique d'une quantité importante d'informations
- Il permet le partage du questionnaire en ligne et à grande échelle.

L'enquête a été menée durant les mois de Mars et Avril 2021 et le questionnaire a été partagé sur plusieurs groupes ciblés sur les réseaux sociaux (groupes de professionnels par métier (marketeurs, comptables...), groupes de salariés de certaines entreprises...) et envoyé par email à des bases de données personnelles et professionnelles.

### **3.2.Présentation du questionnaire**

A travers notre questionnaire, nous avons tenté de mesurer la perception des clients de la CNSS par rapport au rôle que joue la CNSS dans cette crise de la covid19, mais aussi de mesurer leur satisfaction par rapport à la qualité de communication de la CNSS et de ses services en ligne.

Pour ce, le questionnaire a été structuré en trois sections :

Section 1 : Perception du Rôle de la CNSS en temps de covid19

A travers cette section, nous avons tenté de mesurer la perception des clients de la CNSS par rapport au rôle que joue celle-ci pendant la crise sanitaire de la covid19, l'importance de ce rôle et si, selon les sondés, les mesures mises en place par la CNSS ont été à la hauteur de leurs attentes.

Section 2 : Satisfaction du client CNSS par rapport à la communication de la CNSS pendant la période Covid19

Dans cette section, nous avons tenté de mesurer la satisfaction des clients de la CNSS quant à la qualité de sa communication, si celle-ci leur est compréhensible et accessible.

Section 3 : Satisfaction du client CNSS par rapport aux services en ligne de la CNSS

Finally, we have tried in this section to evaluate the satisfaction of clients of the CNSS with respect to the quality of online services of the CNSS and their experience of using these services

#### 4. Résultats et discussion

##### 4.1. Description de l'échantillon

The population targeted by this study is the salaried or retired population of the private Moroccan sector. 73,1% of respondents are of male sex. This gender distribution is close to the distribution by sex of the population declared to the CNSS in 2019: 68% of declared employees in 2019 are men, against 32% of women (CNSS, 2019)

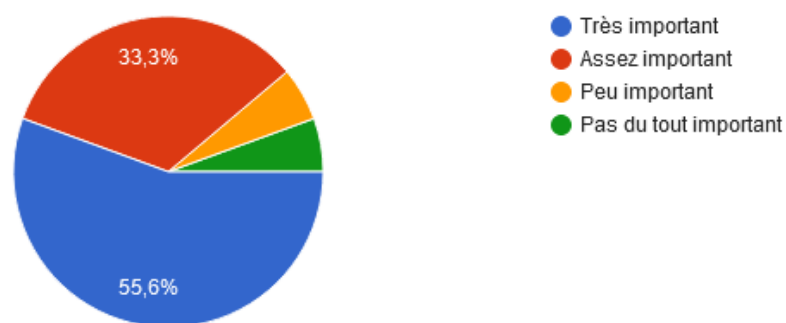
The age groups that answered this questionnaire are as follows: 1% of respondents are aged less than 21 years, 50% of respondents have an age that falls between 21 and 40 years, 46,2% are between 41 and 60 years and 2.8% have an age superior to 60 years.

As for the distribution by geographical zone, 76,92% of respondents are located in the region of Greater Casablanca.

##### 4.2. Perception du Rôle de la CNSS en temps de covid19

According to the data obtained, 55.6% of respondents estimate that the role of the CNSS during the covid19 crisis is very important, against 11.2% who estimate this role as little or not at all important (5.6% little important and 5.6% not at all important). (Fig.4)

Figure N° 4 : Perception du rôle de la CNSS en temps de covid19

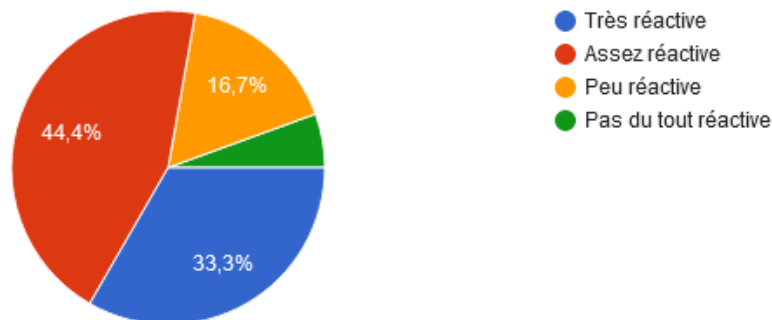


Source : Notre propre conception

COVID-19 has raised many problems that have required the implementation of quick and effective solutions. 44.4% of respondents estimate that the CNSS has been quite reactive in the implementation of these solutions, 33.3% estimate that it has been very reactive against 16,7%

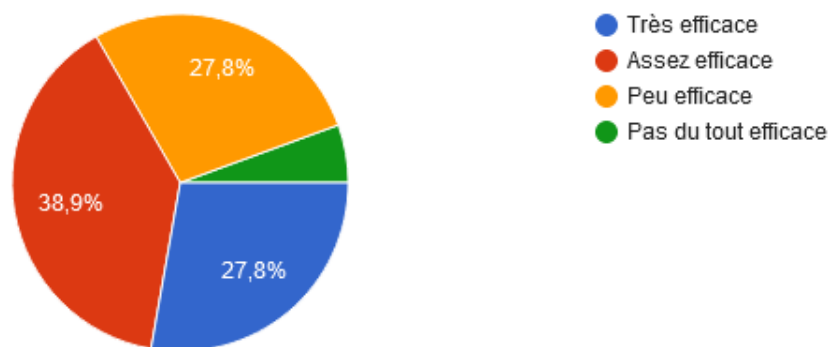
qui estiment qu'elle a été peu réactive et 5.6% pas du tout réactive. (Fig. 5) Aussi, 38.9% des répondants estiment que ces solutions sont très efficaces. Les répondants estimant que ces solutions sont assez ou peu efficaces représentent 27.8% chaque et 5.6% estiment que ces solutions ne sont pas du tout efficaces. (Fig. 6)

**Figure N°5 : Perception de la réactivité de la CNSS par rapport à la mise en place de solutions dans le contexte de la covid19**



Source : Notre propre conception

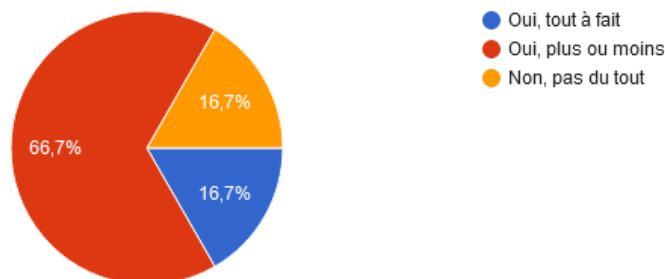
**Figure N° 6 : Perception de l'efficacité des solutions mises en place par la CNSS dans le contexte de la covid19**



Source : Notre propre conception

Globalement, les clients de la CNSS perçoivent le rôle de celle-ci dans la gestion de la crise sanitaire covid19 comme étant important et qu'elle a plutôt été réactive dans l'instauration de solutions, jugées efficaces pour la majorité. Les répondants ont aussi estimé que la CNSS gère plus ou moins bien la crise sanitaire de la covid19 (fig. 7)

**Figure N° 7 : Perception de la qualité de gestion de la crise sanitaire covid19 par la CNSS**

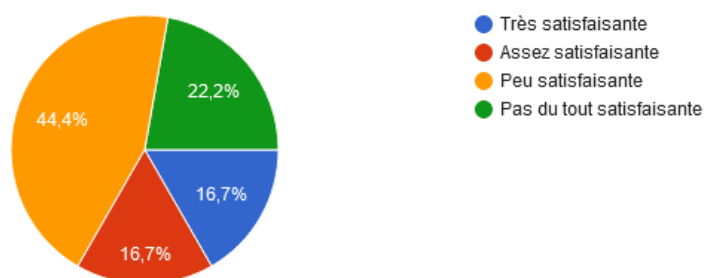


Source : Notre propre conception

#### 4.3. Satisfaction du client CNSS par rapport à la communication de la CNSS pendant la période Covid19

Dans cette section du questionnaire, nous mesurons la satisfaction des clients de la CNSS par rapport à sa communication dans le contexte de la covid19. 44.4% des répondants ont jugés la communication de la CNSS en cette période de crise sanitaire comme étant peu satisfaisante et 22.2% ont estimé qu'elle ne l'était pas du tout. Seuls 16.7% l'ont jugé très satisfaisante et 16.7% assez satisfaisante. (Fig. 8)

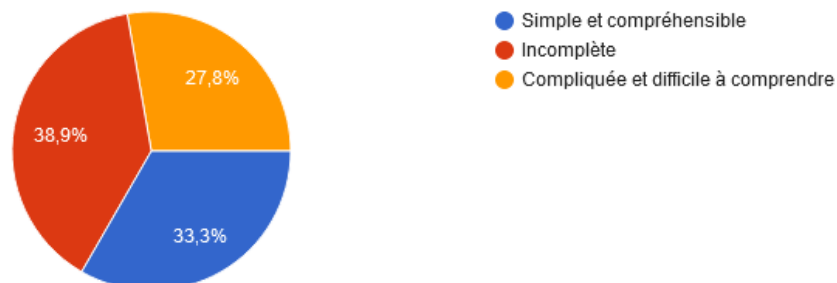
**Figure N° 8 : Satisfaction des clients de la CNSS par rapport à sa communication dans le contexte de la covid19**



Source : Notre propre conception

Aussi, 50% des répondants déclarent que les nouveautés relatives aux services et prestations de la CNSS ne leur parviennent pas toujours, 27.8% disent qu'ils sont au courant de ces nouveautés mais en retard, contre 22.2% qui déclarent être au courant et à temps des nouveautés de la CNSS. (Fig.9)

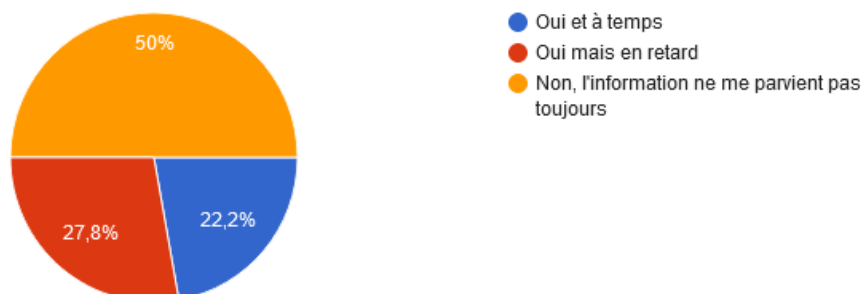
**Figure N° 9 : Taux de couverture des nouveautés relatives aux services et prestations de la CNSS**



**Source : Notre propre conception**

Concernant les réseaux sociaux, 38.9% des sondés trouvent que la communication de la CNSS sur ses pages et profils sociaux est incomplète, 33.3% la trouvent simple et compréhensible et 27.8% la juge compliquée et difficile à comprendre. (Fig. 10)

**Figure N° 10 : Qualité de la communication de la CNSS sur ses réseaux sociaux selon ses clients**

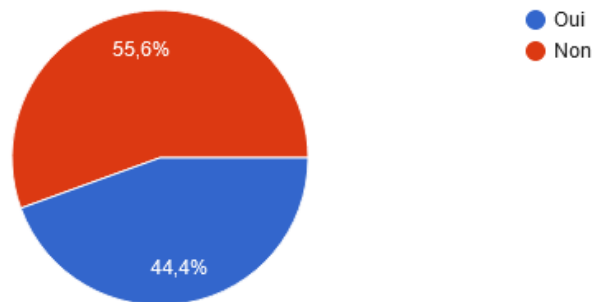


**Source : Notre propre conception**

La CNSS a mis en ligne plusieurs vidéos tutoriels pour expliquer l'utilisation des portails créés et mis en ligne pendant la crise sanitaire de la covid19. Nous avons choisi de prendre ces vidéos comme exemple pour voir si le contenu diffusé par la CNSS parvient à sa cible ou non :

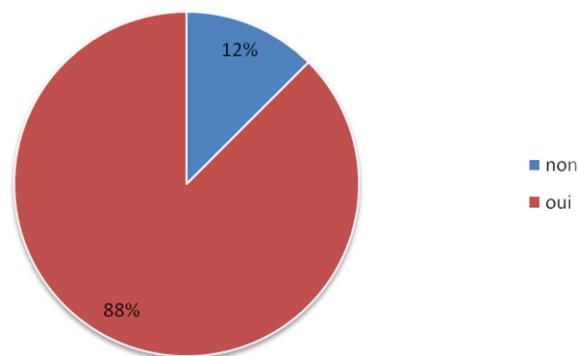
- 55.6% des sondés n'ont vu aucune de ces vidéos tutoriels, contre 44.4% ayant vu au moins une.
- 88% des répondants ayant vu au moins une des vidéos tutoriels affirment que cela leur a été utile dans l'utilisation des portails, contre 12% pour ceux qui estiment que cela ne leur a pas été utile. (Fig. 11 et 12).

**Figure N° 11 : Taux de couverture des vidéos et tutoriels mis en ligne par la CNSS pour assister les utilisateurs des portails créés suite à la covid19**



**Source : Notre propre conception**

**Figure N° 12 : Utilité des vidéos tutoriels pour l'utilisation des portails, auprès des clients CNSS ayant vu au moins une vidéo**



**Source : Notre propre conception**

Nous constatons à travers cette section, que la communication de la CNSS pendant la crise sanitaire de la covid19 ne satisfait pas ses clients. L'information ne parvient pas toujours à sa cible, sinon en retard.

Aussi, la communication de la CNSS sur les réseaux sociaux est considérée compliquée, difficile à comprendre et incomplète. Il est vrai que le langage utilisé par la CNSS dans sa communication reste institutionnel, soutenu et lourd à assimiler. Alors que la communication sur les réseaux sociaux est censée être simplifiée, légère et facile à comprendre.

Finalement, l'exemple des vidéos tutoriels démontre que le contenu créé et/ou diffusé par la CNSS ne parvient pas toujours à sa cible, même si ce contenu est utile (88% des sondés ayant vu les vidéos, estiment qu'elles leur ont été utiles (fig.12)).

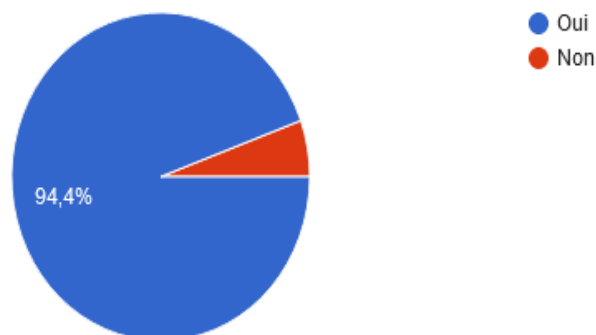
Les canaux et outils utilisés par la CNSS pour la diffusion des informations restent peu impactant par rapport à la taille et la nature de sa cible. Il s'agit majoritairement de communiqués de presse et de publications sur les réseaux sociaux. Ces dernières ne sont pas diffusées à large échelle (toute proportion gardée). Elles sont publiées gratuitement sur les pages officielles de la CNSS, mais jamais sponsorisées<sup>11</sup>. Or, la visibilité organique<sup>12</sup> reste limitée par rapport à celle sponsorisée.

Il serait intéressant pour une organisation comme la CNSS de développer sa publicité sur les réseaux sociaux, surtout quand il s'agit d'informations sensibles, importantes et dont l'impact est fort sur la vie et le quotidien de ses clients.

#### 4.4.Satisfaction du client CNSS par rapport aux services en ligne de la CNSS

Dans la dernière section du questionnaire, nous nous intéressons à la satisfaction des clients de la CNSS par rapport à ses services en ligne. 94.4% des répondants ont eu recours aux services de la CNSS pendant la période de confinement, dont 53% en se dirigeant vers une agence CNSS et 47% en ligne. (Fig. 13 et 14)

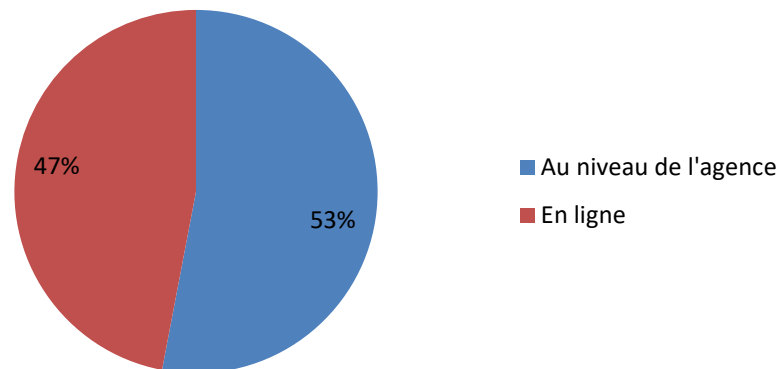
**Figure N° 13 : Taux des clients ayant eu recours aux services de la CNSS pendant la période de confinement**



Source : Notre propre conception

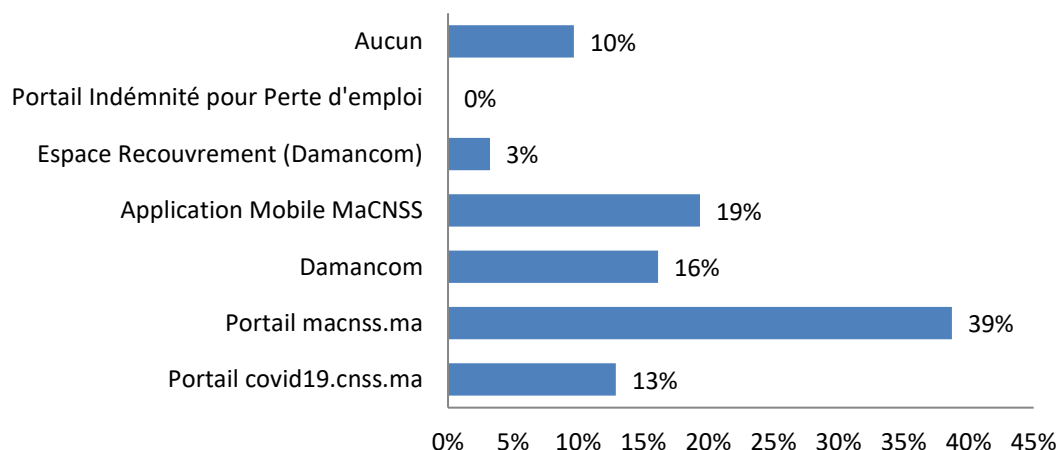
<sup>11</sup> Une publication sponsorisée correspond à une publication rédigée sur un réseau social et diffusée à plus large échelle, moyennant un paiement.

<sup>12</sup> La visibilité organique désigne la portée des publications diffusées sur les réseaux sociaux et la visibilité sur les moteurs de recherche, obtenues de façon gratuite. Source : <https://www.definitions-marketing.com/definition/visibilite-organique>

**Figure N° 14 : Canal utilisé pour bénéficier des services CNSS pendant le confinement**

**Source : Notre propre conception**

Pour ce qui est des services en ligne les plus utilisés par les clients de la CNSS, le portail<sup>13</sup> de l'assuré macnss.ma vient en première position avec un taux de 39%, suivi l'application mobile MACNSS<sup>14</sup> (19%), du portail Damancom<sup>15</sup> (16%), puis du portail covid19.cnss.ma<sup>16</sup>. 10% des répondants déclarent n'avoir jamais utilisé aucun des services en ligne de la CNSS. (Fig. 15)

**Figure N° 15 : Les services en ligne de la CNSS les plus utilisés**

**Source : Notre propre conception**

Pour ce qui est de la satisfaction des utilisateurs des services en ligne quant à leur expérience d'utilisation de ces services, 47% sont très satisfaits, 33% assez satisfaits, 13% peu satisfaits et

<sup>13</sup> Portail en ligne destiné aux assurés de la CNSS pour bénéficier d'un certain nombre de services et prestations en ligne.

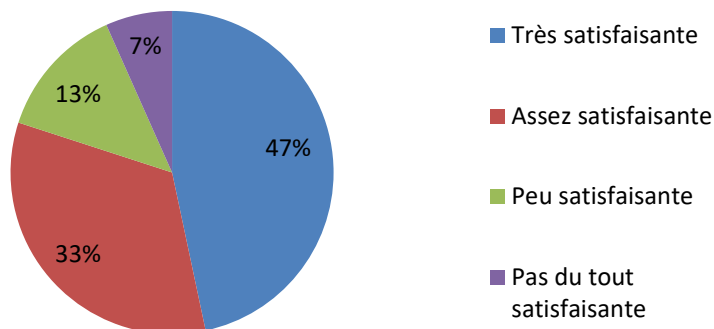
<sup>14</sup> Application mobile créée par la CNSS et destinée aux assurés pour bénéficier d'un certain nombre de services et prestations via smartphone.

<sup>15</sup> Portail créé par la CNSS et destiné aux entreprises (affiliés) de la CNSS pour la télédéclaration de leurs salariés et le télépaiement des cotisations sociales. D'autres services et prestations destinés aux affiliés sont également disponibles sur ce portail.

<sup>16</sup> Portail conçu pour la déclaration des bénéficiaires de l'indemnité forfaitaire suite à la mise en inactivité en période de la covid19

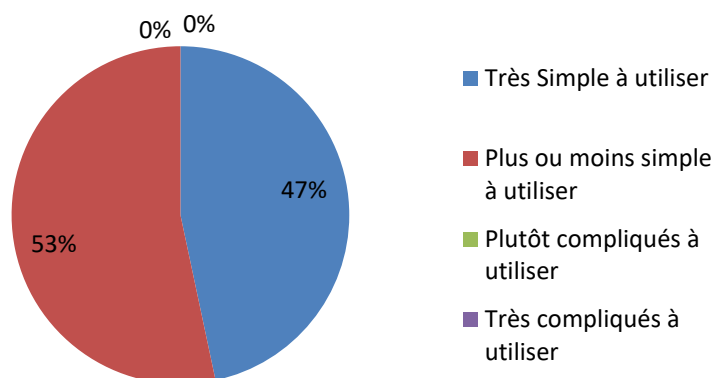
7% pas du tout satisfaits (fig.16). Aussi, 53% des répondants trouvent que ces services sont plus ou moins simples à utiliser, 47% estiment qu'ils sont très simples à utiliser et aucun répondant n'a déclaré que ces services sont compliqués à utiliser (fig. 17)

**Figure N° 16 : Satisfaction de l'expérience d'utilisation des services en ligne de la CNSS**



Source : Notre propre conception

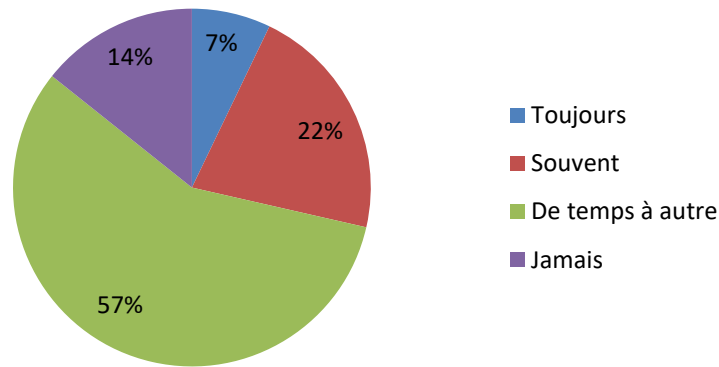
**Figure N° 17 : Simplicité d'utilisation des services en ligne de la CNSS**



Source : Notre propre conception

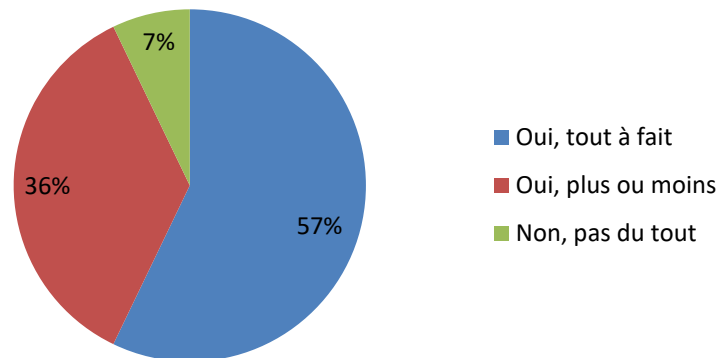
Pour ce qui est des problèmes rencontrés lors de l'utilisation des services en ligne de la CNSS (problème d'accès, lenteur, pannes informatiques...) 57% des répondants déclarent rencontrer des problèmes de temps en temps, 22% disent en rencontrer souvent, 14% jamais et 7% toujours. (Fig. 18). Par contre, 57% des utilisateurs se sentent tout à fait en sécurité (par rapport à la protection de leurs données personnelles) en utilisant les services en ligne de la CNSS, 36% se sentent plus ou moins en sécurité et 7% ne se sentent pas en sécurité en utilisant ces services. (Fig.19)

**Figure N° 18 : Récurrence des problèmes rencontrés lors de l'utilisation des services en ligne de la CNSS**



Source : Notre propre conception

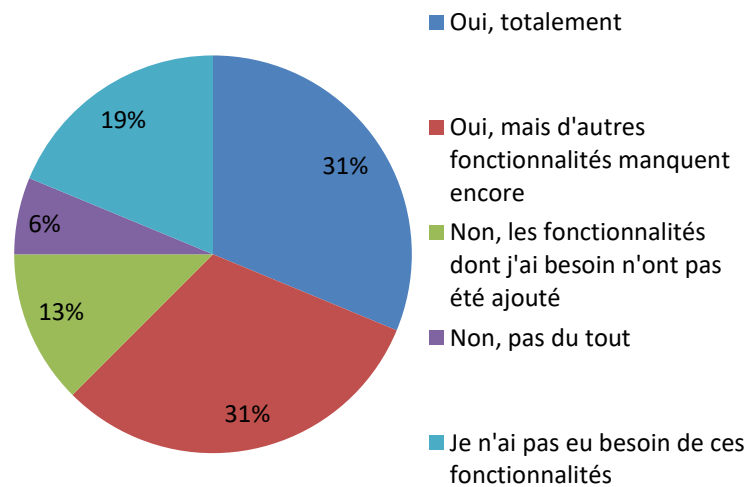
**Figure N° 19 : Sentiment de sécurité par rapport à la protection des données personnelles lors de l'utilisation des services en ligne de la CNSS**



Source : Notre propre conception

Enfin, et en raison du confinement et des restrictions sanitaires, la CNSS a ajouté de nouvelles fonctionnalités à ses services en ligne (modification des informations personnelles sur macnss.ma (adresse, RIB...)), et a mis en ligne de nouveaux portails (portail covid19.cnss.ma). Nous avons demandé à notre échantillon si ces fonctionnalités leur ont été utiles. 31% ont répondu oui et 31% ont aussi répondu oui mais que d'autres fonctionnalités manquent encore à ces services. 19% déclarent ne pas avoir eu besoin d'utiliser les fonctionnalités qui ont été ajoutées pendant que 13% des répondants estiment que les fonctionnalités dont ils ont besoin n'ont pas été ajoutées et 6% estiment que ces fonctionnalités ne leur sont pas du tout utiles. (Fig. 20)

**Figure N° 20 : Utilité des nouvelles fonctionnalités ajoutées par la CNSS à ses services en ligne existants, suite à la covid19**



**Source : Notre propre conception**

Cette troisième section du questionnaire démontre que les utilisateurs des services en ligne de la CNSS sont plutôt satisfaits de leur expérience d'utilisation desdits services. Ceux-ci sont jugés simples d'utilisation et sécurisés par rapport aux données personnelles qu'ils hébergent. Cela est très favorable pour l'image de marque de ces outils et très encourageant pour leur utilisation. La CNSS devrait mettre l'accent sur cet aspect dans sa communication autour de ses solutions digitales.

Par contre, la majorité des sondés déclarent rencontrer des problèmes lors de l'utilisation de ces services, ce qui est contraignant et nuisible à leur réputation et à l'image de marque de la CNSS. A notre sens, la qualité de conception et d'hébergement<sup>17</sup> de ces solutions devrait être revue pour minimiser la récurrence des problèmes techniques dessus.

Enfin, les services en ligne de la CNSS doivent être développés et enrichis pour englober d'autres fonctionnalités, afin de satisfaire les besoins de tous les utilisateurs et de renforcer le processus de digitalisation des services de la CNSS.

### **Conclusion**

A l'issue de cette étude, nous pouvons dire que le rôle de la CNSS est central dans la gestion des retombées de la crise sanitaire relative à la covid19. Les mesures qu'elle a prises pour contrer ces retombées ont plutôt satisfaits les attentes de ses clients, qui estiment que la CNSS gère plutôt bien cette crise.

<sup>17</sup> L'hébergement désigne, dans le monde de l'informatique et d'Internet, le fait de mettre à disposition des créateurs de sites Web des espaces de stockage sur des serveurs sécurisés, afin que les sites Web en question puissent être accessibles sur la Toile. Source : [www.journaldunet.fr](http://www.journaldunet.fr)

En revanche, la communication de la CNSS pose problème, dans le sens où les informations partagées par la CNSS ne parviennent pas toujours et en temps voulu à leurs cibles. Ceci peut expliquer l'insatisfaction des clients de la CNSS de sa communication pendant la crise de la covid19.

Pendant le confinement, la communication rapide et efficace a été une arme essentielle pour rassurer les citoyens et répondre à leurs craintes et questionnements. Si les informations partagées par la CNSS ne parviennent pas à temps à ses clients, surtout en temps de crise, ceci entache son image et génère un sentiment d'insatisfaction chez ses clients et une impression de manque de considération envers leurs besoins et conditions.

Aussi, les publications postées sur les canaux sociaux ne sont pas compréhensibles par tous. Elles devraient être simplifiées et adaptées aux besoins et à la nature de la communication sur les réseaux sociaux de façon générale.

Pour ce qui est des services en ligne, ceux-ci sont plutôt bien perçus par les clients de la CNSS. Les utilisateurs s'y sentent en sécurité par rapport à leurs données personnelles. Mais, ils doivent être développés pour offrir plus de services et de prestations aux utilisateurs.

Ce dernier point est très important. Les chantiers en cours de la CNSS nécessitent la mobilisation de son arsenal de portails et applications mobile pour faire face aux besoins générés par la couverture sociale et médicale de nouvelles catégories de bénéficiaires (les Travailleurs non-salariés, les Travailleurs de Maison...). La mobilisation des services mobiles contribuera à la gestion des nouveaux flux.

Il est certain que cela nécessite un temps d'adaptation. Si le digital est sensé faciliter les opérations, il représente néanmoins un outil dont le fonctionnement requiert une familiarisation et une prédisposition d'utilisation. Il est important d'éduquer l'utilisateur quant à la façon de s'approprier l'outil, de l'utiliser et les avantages que cela lui représente en tant que client/citoyen. Cette appropriation s'inscrit dans la durée et elle peut être renforcée et accélérée grâce à une communication pertinente et continue.

Notre article a soulevé les lacunes dont souffrent la CNSS en matière de communication externe, notamment avec ses clients, mais a aussi mis la lumière sur les efforts déployés par la CNSS en matière de digitalisation de ses services. Cette digitalisation représente certes une opportunité cruciale pour améliorer l'image de marque de la CNSS et sa relation client. Ceci dit, il serait intéressant pour des travaux futurs, d'étudier comment cette relation client a-t-elle été impacté par la covid-19 et si les attentes du client CNSS ont changés suite à la crise sanitaire.

Ces questionnements sont particulièrement pertinents dans le contexte actuel de la généralisation de la couverture sociale au Maroc.

### **Bibliographie**

**Bellamy, C., & Taylor, J. A. (1998).** *Governing in the Information age*. Buckingham : Open University Press.

**Benjamin, R. I., & Levinson, E. (1993).** A Framework for managing IT-enabled change. *Sloan Management Review (summer)* , pp. 23-33.

**Bharadwaj, A. S. (2000).** A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly (24:1)* , pp. 169-196.

**Bharadwaj, A., Sambamurthy, V., & Zmud, R. (1998).** IT Capabilities: Theoretical Perspectives and Empirical Operationalization. *In Proceedings of the 19th International Conference on Information Systems, R. Hirschheim, M. Newman, and J. I. DeGross (eds.)*, (pp. pp. 378-385.). Helsinki, Finland.

**CNSS. (2019).** *Rapport Statistique et Démographique*.

**Day, G. S. (1994).** The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing, Vol 58, No 4* , pp. 37-52.

**Eisenhardt, K. (1989).** Building theories from case study research. *Academy of Management Review, vol. 14, n°4* , p. 532-550.

**Feeny, D., & Ives, B. (1990).** In Search of Sustain ability: Reaping Long-Term Advantage from Investments in Information Technology. *Journal of Management Information Systems (7:1)* , pp. 27-46.

**Feeny, D., & Willcocks, L. (1998).** Core IS Capabilities for Exploiting Information Technology. *Sloan Management Review (39:3)* , pp. 9-21.

**Gagnon, Y.-C. (2005).** L'étude de cas comme méthode de recherche. *Québec : Presses de l'Université du Québec* , 128.

**HCP. (2020).** *Effets du covid-19 sur l'activité des entreprises 1ère enquête*.

**HCP. (2020).** *Effets du Covid-19 sur l'activité des entreprises 2ème enquête*.

**HCP. (2021).** *Effets du Covid-19 sur l'activité des entreprises 3ème enquête*.

**HCP. (2020).** *La situation du marché de travail en 2020*.

**Kohli, A., & Jaworski, B. (1990).** Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing (54)* , pp. 1-18.

**Reynolds, N., Diamantopoulos, A., & Schlegelmilch, B. (1993).** Pre-testing in questionnaire design: A review of the literature and suggestions for further research. *Market Research Society* , 1-11.

**Yanqing, G. (2010).** E-Government: Definition, Goals, Benefits and Risks. *International Conference on Management and Service Science (MASS)* , 1-4.

**Zaheer, A., & Zaheer, S. (1997).** Catching the Wave: Alertness, Responsiveness, and Market Influence in Global Electronic Networks. *Management Science (43:11)* , pp. 1493-1509.