

NOUVELLES PRATIQUES MANAGÉRIALES DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES À L'ÈRE DU COVID 19 : RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE ET INNOVATION MANAGÉRIALE

NEW MANAGERIAL PRACTICES IN PUBLIC ORGANIZATIONS IN THE COVID ERA : ORGANIZATIONAL RESILIENCE AND MANAGERIAL INNOVATION

EDDAHANI Malak

Doctorante

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Agadir
Université Ibn Zohr, Maroc
Laboratoire des Etudes et Recherches en Économie et Gestion (LEREG)
Maroc
malak.eddahani@gmail.com

BAL Mohamed

Doctorant

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Agadir
Université Ibn Zohr, Maroc
Laboratoire des Etudes et Recherches en Économie et Gestion (LEREG)
Maroc
Bal.mohamed12@gmail.com

BENGRICH Mustapha

Enseignant Chercheur

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Agadir
Université Ibn Zohr, Maroc
Laboratoire des Etudes et Recherches en Économie et Gestion (LEREG)
Maroc
m.bengrich@uiz.ac.ma

Date de soumission : 16/11/2021

Date d'acceptation : 17/01/2022

Pour citer cet article :

EDDAHANI.M.& AL (2022) « NOUVELLES PRATIQUES MANAGÉRIALES DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES À L'ÈRE DU COVID 19 : RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE ET INNOVATION MANAGÉRIALE », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 3 : Numéro 1 » pp : 194 – 215.

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 pandémie Covid-19 a frappé de plein fouet l'économie mondiale et a provoqué un ralentissement marqué de la croissance économique mondiale. Les entreprises ont été contraintes d'adopter de nouvelles orientations managériales pour s'adapter aux conditions difficiles et survivre dans ce nouveau contexte. Ils ont en effet intérêt à faire verbaliser ce qui a été constaté et vécu, à faire partager leur expérience afin de faire progresser leurs modèles managériaux et de pouvoir réinventer d'autres pratiques collaboratives mieux adaptées à ce nouveau monde.

Le monde d'aujourd'hui est plus complexe, dynamique et connecté que jamais. De nombreux phénomènes imprévisibles déséquilibrent les sociétés provoquant des crises, des points d'arrêts qui peuvent menacer de tout submerger. Entreprises, administrations publiques et dirigeants sont confrontés à cette complexité croissante et au risque de survenance de crises, et c'est pour cette raison, qu'ils sont invités à développer des capacités de résilience pour faire face aux conséquences cahoteuses et aux méfaits asymétriques de l'épidémie.

Ce papier porte sur la nécessité de développer de nouvelles pratiques managériales au sein de toute sorte d'organisation, et plus particulièrement les organisations publiques, permettant de porter des réponses favorables aux situations d'urgence et à leurs conséquences néfastes.

Mot clés : Innovation managériales, Organisations publiques, COVID 19, Résilience

Abstract

The Covid-19 pandemic has hit the global economy hard and caused a marked slowdown in global economic growth. Companies have been forced to adopt new managerial orientations to adapt to difficult conditions and survive in this new context. They have every interest in verbalizing what has been experienced, sharing feedback in order to develop their managerial models and reinvent other collaborative practices better suited to this new world.

Today's world is more complex, dynamic and connected than ever. Many unpredictable phenomena unbalance societies causing crises, stopping points that can threaten to overwhelm everything. Companies, public administrations and managers face this growing complexity and the risk of crises occurring, and it is for this reason that they are called upon to develop resilience capacities to cope with the bumpy consequences and asymmetrical charms of the epidemic.

This paper focuses on the need to develop new managerial practices within any kind of organization, and more particularly public organizations, making it possible to provide favorable responses to emergency situations and their harmful consequences.

Keywords : Managerial innovation, public organizations, COVID-19, resilience.

INTRODUCTION

Le coronavirus a pu toucher la quasi-totalité des pays partout dans le monde avec un score qui dépasse soixante millions de personnes en 2021. Nous ne pouvons jamais oublier qu'au printemps 2020, plus que la moitié de la population mondiale active ou non a été subie à un confinement sévère, qui exige un certain nombre de mesures visant à bloquer et juguler la propagation de la pandémie. Dans ces conditions lamentables, les administrations publiques ont trouvé beaucoup de difficultés à opérer face aux défis créés par le virus sur tous les plans, sanitaires, économiques, et sociales.

Eu égard aux conséquences cahoteuses de cette pandémie surtout sur les économies, il est devenu actuellement admissible d'accepter que ce virus invisible ait pu s'incruster dans toutes les sphères et créer une crise vue comme la plus sérieuse depuis la Seconde Guerre Mondiale. L'article en question se veut une réflexion pratique pour rendre obligatoire, la révision des anciennes pratiques managériales. Cette réflexion est motivée par la nécessité de développer un nouveau modèle de management pour le pilotage de la performance dans les administrations publiques, portant sur l'innovation et la résilience.

Les conseils régionaux et locaux et toutes les administrations publiques sans aucune exception, ont été dans le devant de la scène depuis le premier jour de cette crise sanitaire pour pallier et absorber les méfaits asymétriques de l'épidémie sur tous les plans, pour ne citer que l'économie et la santé. Dans ce contexte de consternation, d'effolement et d'imprévu, l'innovation managériale et le développement d'un mécanisme de résilience sont devenus une nécessité aujourd'hui comme jamais.

La sagesse nipponne ainsi que la morale de l'histoire nous enseignent que les crises sont des moments de réflexion. L'après-crise est un moment crucial pour tirer des leçons et développer de nouvelles pratiques ; les effets néfastes de Covid-19 ont révélé plusieurs anomalies relatives aux dysfonctionnements organisationnels de la quasi-totalité des institutions publiques marocaines et à leurs pratiques managériales. Plus encore, les agissements et les manœuvres qui ont accompagné cette pandémie ont participé à la réhabilitation du rôle de l'Etat comme « Puissance publique – protectrice, et pourvoyeuse d'assistance aux plus vulnérables ». (Bassou, Boucetta and Chegraoui, 2020).

Les mesures prônées par l'Etat marocain pour juguler cette crise sont fondées sur une innovation managériale traduite par une gestion centrée sur la résilience et l'innovation. Cette démarche n'escamote pas les zones d'incertitude et l'éventualité de réapparition de chocs sanitaires similaires. Dans ce sillage, le développement de nouvelles attitudes managériales est

censé devenir un paramètre irremplaçable. Nous avons mené ce travail de recherche pour trouver une solution à notre problématique qui s'articule autour de la question suivante :

Quelles pratiques managériales à développer pour un nouveau modèle de gestion au sein des organisations publiques post Covid 19 ?

Le cadre d'un article pour ce genre de thématique est très court pour que le sujet y soit présenté de façon exhaustive et accablante, toute fois sans trop entrer dans une discussion sémantique, nous allons après avoir présenté le cadre théorique de notre travail de recherche et le contextualiser, mettre en avant les répercussions de la pandémie sur le management, pour pouvoir mettre l'accent dans un dernier point sur la transformation managériale et la nécessité de développer de nouvelles pratiques et attitudes au sein des organisations publiques.

1. CADRE CONCEPTUEL ET CONTEXTUALISATION

2.1 CADRE CONCEPTUEL

La conceptualisation constitue pour nous, une étape très importante pour ce travail de recherche, elle nous aidera certainement à mettre sous la lumière, le contexte général et particulier de notre thématique.

2.1.1 L'INNOVATION MANAGERIALE

Après le grand confinement, expérimenter de nouvelles pratiques et attitudes managériales est devenu une nécessité comme jamais. Dès le mois de Mars 2020, pendant le confinement et après le dé-confinement, la crise a impacté significativement le mode de travail et les engagements collectifs et individuels des personnes au sein de toutes les organisations publiques. Ce constat a amené les managers à réfléchir à la nécessité de relever le défi de pouvoir s'adapter plus rapidement pour pouvoir supporter et résister à la crise. Avec l'interconnexion des différentes crises sanitaires, environnementales, sociales et économiques, la situation a bien changé et tous les acteurs doivent envisager les répercussions durables de cette expérience, de cette épreuve intense, inédite et sans précédent.

L'innovation managériale vise les rites managériaux et consiste à faire évoluer les méthodes de management adoptés par les organisations afin de les adapter à de nouveaux modèles économiques, de nouvelles stratégies, de nouveaux objectifs ou même à de nouvelles conjonctures. Kimberly (1981), était le premier à utiliser cette expression « innovation managériale » et son instauration a été encouragée par la nécessité de faire reconnaître les innovations qui ne relèvent pas de la technologie. Hamel, et al. (2008) définissent l'innovation dans le management comme « *l'instauration des processus, des pratiques, ou des techniques managériales nouvelles par rapport à ceux déjà connus afin d'atteindre les objectifs visés* ».

L'effet positif de l'innovation managériale sur la performance des organisations a été confirmé par certains chercheurs (Damanpour et al., 2014, Mol & Birkinshaw, 2012). D'après une étude de McKinsey (2020), la majorité des entreprises qui s'adonnent à l'investissement en période de crise augmentent leurs chances de réussite après la crise. Auparavant la problématique de l'innovation a été largement abordée sous un angle technologique (Pitsis et al., 2012). On peut impérativement conclure que l'innovation managériale constitue actuellement un facteur important pour l'amélioration de la performance organisationnelle intra et post crise. De ce qui précède, de nombreuses questions s'imposent, parmi lesquelles nous pouvons citer :

- **Comment l'innovation managériale peut constituer un outil puissant de relance post crise pour les organisations ?**
- **Quelles sont les pratiques managériales les plus innovantes pour sortir de la présente crise ?**

Pour bien expliciter le concept de l'innovation managériale, la présentation de sa genèse nous semble susceptibles de témoigner sur l'évolution de ce concept.

Dès les années 1960, des recherches comme celles d'Evan (1966), d'Evan et Black (1967), de Downs et Morh (1976) ou de Daft (1978) se sont intéressées aux innovations qui ne comportent pas de dimension technologique. Ces mêmes auteurs utilisent les concepts « d'innovations organisationnelles » ou « d'innovations administratives » pour décrire ces innovations. Ils suggèrent la définition suivante « *L'innovation administrative est une idée novatrice qui se rapporte au recrutement du personnel, à l'allocation des ressources, à la définition des tâches, au mode de management ou à la valorisation du personnel* » (Evan, 1966, p. 51).

D'autres chercheurs de la même période ont été les premiers à établir une distinction entre l'innovation managériale et autres types d'innovations, dont l'innovation technique, Mintzberg (1973) et Kimberly (1981). Les innovations managériales sont considérées comme des outils de management et de stratégie organisationnelle qui servent à gérer l'incertitude, elles ont une aptitude et une propension à infléchir le processus décisionnel de l'organisation. Pour (Kimberly, 1981, p. 86), l'innovation managériale se définit comme étant « *tout programme, produit ou technique qui représente un éloignement significatif de l'état du management au moment où il apparaît pour la première fois et où il affecte la nature, la localisation, la qualité ou la quantité d'information qui est disponible dans un processus de décisions* ». Après Evan (1966) et Kimberly (1981), Damanpour (1984, 1987) était parmi les premiers chercheurs qui a pris l'initiative de faire une nette distinction entre les innovations d'ordre technologique qui se reposent sur l'aspect technique de l'organisation et les innovations administratives qui se réfèrent à la sphère purement sociale de l'entreprise. « *Les innovations administratives se*

définissent comme des innovations qui impactent le système social d'une organisation. Par système social nous entendons les relations entre les individus qui interagissent les uns sur les autres afin d'accomplir une tâche ou atteindre un objectif spécifique » (Damanpour, 1984, p. 394).

Restons toujours dans les annexes 1980, Van de Ven (1986) offre une tout autre définition de l'innovation managériale, qui pourrait être reconnue dans une certaine mesure, « *l'innovation managériale est une idée nouvelle qui peut être soit une combinaison d'idées anciennes, soit un schéma qui modifie l'ordre du présent, soit une formule ou une approche unique perçue comme nouvelle par les individus concernés » (Van de Ven, 1986, p. 591).*

Dans le même ordre d'idées, Harrow et Willcocks (1990) ou Rogers (1995), ont proposé une définition un peu différente, qui stipule que l'innovation managériale est « *une idée, une pratique ou un objet perçu comme nouveau par les individus ou les organisations »*, cette conception a mis l'accent sur la notion de perception de la nouveauté par l'acteur.

En s'appuyant sur les travaux de Gilbert (1998), Alcouffe (2004) propose une autre définition : « *une innovation managériale est une combinaison nouvelle des moyens, matériels et/ou conceptuels, déjà existants et/ou nouveaux, par rapport à l'état de l'art de la gestion au moment où elle apparaît pour la première fois et qui permet de mettre en œuvre une technique de gestion qui peut être perçue comme plus ou moins nouvelle par l'individu ou toute autre unité d'analyse la considérant »*.

2.1.2 LA RESILIENCE ORGANISATIONNELLE

La résilience est un terme initialement emprunté à la physique, à l'informatique, à la biologie et que l'on retrouve également en écologie, en économie, en psychologie de l'individu et aussi maintenant en stratégie. Nous proposons ci-dessous une synthèse de leurs différentes définitions :

2.1.2.1 La résilience : d'une approche individuelle à un éclairage organisationnel

La résilience n'est pas une idée de ce jour. La médecine traditionnelle chinoise définit la résilience comme étant la capacité des systèmes vivants de se régénérer après une blessure grave. Dans la même perspective, la résilience a été défini par Boris Cyrulnik comme une qualité intrinsèque de l'individu, qui lui permet de dépasser sa souffrance, d'apprendre de ses expériences douloureuses et de devenir plus fort. Bernard (2007) s'est inscrit dans la même école de pensée et considère que l'entrepreneuriat est un acte de reconstruction de soi, d'indépendance et de revanche face à l'adversité et aux mauvais coups de la vie, ce que l'en appelle « la résilience entrepreneuriale ».

L'ensemble des recherches menées sur la gestion des crises ont fait apparaître le concept de résilience organisationnelle, l'analyse n'est pas dès le début collectif et organisationnelle, elle a passé au préalable par le niveau individuel. Dans la mesure où différentes conceptions ont été faites pour la résilience organisationnelle et que sa mesure demeure très difficile même si plusieurs efforts ont été déployés dans ce sens (Somers, 2009), ce concept est devenu un grand sujet d'actualité. Les études réalisées sur les actions et réactions d'entreprises ayant vécu des turbulences inattendues ont mis en avant les mécanismes qui fondent la capacité de résilience (Lengnick-Hall et Beck, 2005 ; Weick et Sutcliffe, 2007). Ces études ont mis l'accent sur les processus et les facteurs qui aident l'entreprise à dépasser les moments de crises et d'en sortir plus forte et invitent aussi à se pencher la manière dont une organisation peut construire et entretenir sa capacité de résilience dans le temps (Hollgane *et al.*, 2009).

2.1.2.2 Les dimensions de la résilience organisationnelle

La résilience organisationnelle suppose la combinaison à la fois entre une approche défensive et une autre approche offensive dite proactive, la première permet de faire face au risque lorsqu'il se produit et consiste à développer des mesures de précaution en aval, et la deuxième nécessite la créativité pour penser à de nouvelles solutions qui permettent à l'organisation de se régénérer. Les institutions publiques doivent au-delà développer le sens de l'autoréflexion et le pouvoir d'apprendre des turbulences traversées pour être prêtes et mieux armées face à l'avenir, elles doivent également profiter de la discontinuité qui caractérise l'environnement pour identifier leurs faiblesses et les corriger (Christiansen *et al.*, 2009). La résilience suppose trois dimensions fortement imbriquées les uns aux autres :

- **Capacité d'absorption** : Suppose que l'entreprise grâce non seulement aux moyens qu'elle détient mais aussi à la volonté des dirigeants peut faire face aux chocs en évitant l'effondrement.
- **Capacité de renouvellement** : Suppose que l'entreprise est capable de développer de nouvelles activités et/ou repenser celles déjà existantes en examinant de nouvelles méthodes de faire. Selon (Lengnick-Hall et Beck, 2005 et 2009 ; Hamel et Välikangas, 2003) « *l'entreprise doit être capable d'agir et d'imaginer des solutions inédites face aux situations inhabituelles* »
- **Capacité d'appropriation** : suppose que l'organisation doit pouvoir tirer des leçons des chocs auxquels elle a dû faire face afin d'en sortir grandie, d'apprendre par elle-même (Christianson *et al.*, 2009).

2.2 CONTEXTUALISATION

L'évènement de la crise sanitaire causée par le Coronavirus nous a fait vivre une expérience exceptionnelle, qui nous a conduit à faire face au défi Covid 19 dans le plus vite possible en mettant en place de nouvelles méthodes et pratiques managériales. La morale de l'histoire et la sagesse nipponne nous ont enseigné que les crises en générale sont des moments de réflexion. Alors, il faut tirer des leçons et développer de nouvelles attitudes après chaque crise. Cette épidémie a révélé plusieurs dysfonctionnements inhérents à la structure organisationnelle des institutions publiques au Maroc.

La mesure du temps s'est réglée en mode confinement et en mode dé-confinement, cela a été montré par l'écoulement du virus. Sincèrement, la majorité des pays ont pu contenir les conséquences néfastes de la pandémie sur l'économie et sur l'emploi, par contre, les conséquences relatives aux styles de commandement, au pilotage des organisations publiques et à la prise de décision restent dans le grand flou. Dans un passé très proche, le management des institutions publiques était braqué sur la mise en œuvre des plans stratégiques de développement et d'embauche. Alors que dans un futur proche, le management sera axé sur une restructuration des aspects techniques de court terme comme la technologie et le virtuel.

Les guerres et les crises passées dans l'histoire ont été des occasions d'apprentissage et des sources pour l'innovation. Selon (Frimousse, S & Peretti, J.M, 2020), cette crise sanitaire va entrainer probablement des traces dans les méthodes managériales, qui vont certainement connaître des évolutions de deux ordres : la généralisation des usages liés au télétravail et le retour en grâce de logique ingénieur de la maîtrise industrielle des entreprises. L'organisation des systèmes de pilotage autour de la seule logique du profit avait montré ses limites à cause de

Covid-19, ce dernier a probablement donné lieu à l'apparition de nouvelles opportunités de l'innovation managériale (Silva, Être e-drh : Postmodernité. Nouvelles technologies. Fonctions RH, 2012).

Le Maroc n'a malheureusement pas pu éviter le coronavirus. Néanmoins, la capacité de réaction des autorités lui a tout de même ainsi permis de maîtriser l'épidémie et de limiter le nombre de victimes. Les chiffres enregistrés restent très faibles par rapport aux chiffres des États-Unis, l'Espagne, la France, ou l'Italie. Les établissements publics marocains sont donc conviés à apporter des réflexions managériales approfondies sur les logiques de la créativité et de l'innovation, et de développer des mécanismes de résilience. Au travers ce travail de recherche nous souhaitons mettre au claire l'importance de l'innovation pour les managers, qui doivent renforcer leur savoir-faire en matière de gestion, être conscients de la nécessité de rénover leurs pratiques et de la nécessité d'apprendre comment agir et à réagir autrement en temps de crise.

2. CRISE DE LA COVID 19 : OPPORTUNITES DE L'INNOVATION MANAGERIALE

L'innovation est devenue une priorité pour toute organisation désireuse de soutenir et pérenniser ses activités afin de de poursuivre ses ambitions croissantes sur le marché international et local. Chaque entreprise est désormais consciente que l'innovation managériale est un facteur clé de sa survie, de son développement et de sa croissance. L'histoire de l'innovation révèle que les plus importantes innovations sont nées dans un contexte de crise, notre question est de déterminer si la pandémie de Covid-19 va entraîner une accélération de l'innovation managériale.

2.1. LES REPERCUSSIONS DE LA PANDEMIE SUR LE MANAGEMENT

Le management est un phénomène universel. C'est un terme très populaire et largement utilisé. Toutes les organisations, qu'elles soient commerciales, politiques, culturelles ou sociales, sont concernées par le management. Le terme management a plusieurs définitions tout en gardant les mêmes principes. Les ténors de la gestion ont chacun une conception spécifique du management et le tableau ci-dessous regroupe un ensemble de définitions.

Tableau 2 : Définitions du management

Auteurs	Définitions
Henri Fayol	« Le management est l'action de prévoir et planifier, d'organiser, de commander et de contrôler »
Kreitner	« Le management est l'ensemble des processus de résolution de problèmes permettant d'atteindre efficacement les objectifs de l'entreprise grâce à l'utilisation à bon escient des ressources à la disposition de l'organisation »
FW. Taylor	« Le management est l'art de savoir quoi faire, quand faire et voir que cela s'effectue de la meilleure manière à moindre coût »
Harold Koontz	« Le management est l'art de faire avancer les choses avec les personnes au sein d'un groupe bien organisé. C'est l'art de créer un milieu dans lequel les gens peuvent se développer et travailler ensemble pour atteindre les objectifs du groupe »
Van Fleet et Peterson	« Le management est l'ensemble des activités qui visent à utiliser les ressources de manière efficace et efficiente dans le but d'atteindre un ou plusieurs objectifs »
Megginson, Mosely et Pietri	« Le management est l'utilisation des ressources humaines, financières et matérielles pour parvenir aux buts fixés par l'entreprise avec les fonctions de planification, d'organisation, de direction et de contrôle »

Source : Auteurs

Pour faire plus simple, le management est une pratique révolutionnaire, une toute nouvelle manière de manager des organismes de nature économique ou non économique qui vise à atteindre des finalités. Le plus intéressant est de déployer un grand esprit de leadership et de savoir.

La plus grande majorité des travaux qui se sont particulièrement intéressés au thème du management ont été élaborés et développés dans le contexte de réflexions sur les sociétés privées. Associer le concept du management à celui du service public peut surprendre encore certains, même si, comme toute entreprise, il doit constamment évoluer avec son environnement, qui subit des changements technologiques et des mutations sociétales. Il est donc en mesure de convenir à toutes les structures, qu'elles soient privées ou publiques, à but lucratif ou non.

Les organisations publiques se préoccupent de la quête de la performance. Cette conception est devenue primordiale pour la gestion publique, aussi bien dans la théorie que dans la pratique. De nombreux autres concepts y sont associés, comme la délégation de puissance et ses corollaires, l'efficacité et l'imputabilité. Le terme « Let managers manage » caractérise bien

cette approche de la gestion publique. En parallèle à la présence du management dans les institutions publiques, le concept se généralise dans le monde de la recherche. Des écoles, des revues, des programmes de formation ajoutent management à leur appellation (Bartoli, 2009, p. 29 ; Pitts et Fernandez, 2009, p. 400 ; Pollitt et Bouckaert, 2000, p. 9-10 ; Rainey, 1990, p. 163)

En effet, il semble difficile de donner un contenu précis au concept de « management public » et ce tant au niveau local que national (Huron et Spindler, 1998). Cette expression date du tout début des années 1970 (Gibert, 2004). Cette relative maturité n'a cependant pas encore abouti à une véritable stabilisation de son contenu et, de façon paradoxale, ce concept semble être devenu aujourd'hui d'utilisation courante.

L'une des particularités du management public est le changement d'orientation qu'il entraîne. En se focalisant sur des parties encore inexplorées de l'organisation publique, le management public oblige les scientifiques et les praticiens à revoir les modes de gestion de l'Etat, la mise en œuvre des services à la population et la configuration des moyens de son intervention.

Le management public amène une nouvelle façon de voir et de concevoir la manière de gérer la chose publique. Évidemment, ce mouvement contient une forte dimension idéologique et, par conséquent, porte en lui le germe d'une intolérance récusant toute diversité intellectuelle (Hood, 2005, p. 23). Cependant, considérant les relations entre le management public et l'approche traditionnelle, ou wébérienne, de l'administration publique, ces deux approches ne sont pas nécessairement incompatibles ; elles sont plutôt deux façons complémentaires d'observer un même objet (Gow et Dufour, 2000, p. 700).

Le management public a fait éclater l'organisation publique, à la fois comme champ disciplinaire que pratique. En peu de temps, il s'est généralisé dans la majorité des administrations publiques, aussi bien dans les pays développés que dans les pays en voie de développement. Toutefois, son implantation n'est pas encore universelle.

Aujourd'hui, le challenge pour les organisations publiques est de préserver les efforts déployés, afin de ne pas renoncer aux progrès réalisés. Dans un environnement où les limites financières sont renforcées par la conjoncture économique, nous sommes persuadés que le management de l'innovation est l'un des meilleurs leviers pour transformer et révolutionner nos dispositifs publics et faire adhérer les managers publics à un véritable projet collaboratif.

Le monde actuel d'aujourd'hui est plus dynamique, plus complexe et plus connecté qu'auparavant. De multiples facteurs inattendus déstabilisent les structures, entraînant des crises, des ruptures qui peuvent provoquer un bouleversement. Les organisations et les

dirigeants sont exposés à cette complexité progressive et doivent envisager la survenue de crises.

La crise sanitaire provoquée par la pandémie de COVID-19, déclarée par l'Organisation mondiale de la santé le 11 mars 2020, a déclenché une crise économique brutale, une récession économique de grande ampleur. Depuis des mois, la COVID19 a obligé l'ensemble des organisations, aussi bien privées que publiques à apprendre à travailler autrement. L'objectif étant d'assurer la continuité des activités et rester productif tout en garantissant une protection aux salariés. Il est très évident que cette crise a changé nos traditions et nous impose des transformations énormes dans notre vie.

Les répercussions de la crise sanitaire ont été très puissantes, en matière d'engagement individuelle et collectif, d'adaptation, de santé, de mise en place très rapide de nouvelles modalités de travail, de remise en cause du management. Les organisations disposeront de deux alternatives en termes de management après cette crise : retourner à l'état de départ ou saisir l'opportunité de réinventer certaines pratiques managériales.

La crise du Covid-19 met en jeu une culture managériale fortement hiérarchique, fondée principalement sur le "Command and Control". Elle va accentuer et accélérer le management par objectifs au détriment du micro-management, favorisant ainsi le caractère important du management de proximité, plus à même de gérer et de signaler les contraintes locales pour une meilleure adaptation rapide, et la nécessité de la confiance et de la responsabilisation. La crise sanitaire appelle à découvrir d'autres méthodes pour garantir l'existence et la cohésion du corps social, pour structurer l'intelligence commune dans un univers où le télétravail serait plus structurellement prégnant.

De nombreux observateurs et experts et (chercheurs, cabinets de conseil, organismes d'étude, etc.) admettent qu'il y aura un avant et un après crise sanitaire en ce qui concerne les pratiques managériales, notamment avec la mise en place du télétravail. La durée de la crise sanitaire a en effet ancré de nouvelles façons de travailler que l'on peut dorénavant associer à des routines organisationnelles.

On est face à un style de management qui est devenu fortement inclusif, et à une organisation du travail qui s'appuie totalement sur les managers au lieu d'être contrôlée, marquant sans doute le début d'un véritable changement fondamental.

2.2. INVENTER DE NOUVELLES PRATIQUES MANAGERIALES : UN ENJEU MAJEUR POUR LES ORGANISATIONS PUBLIQUES

Il est bien évident que la situation de la crise Covid-19 a été un véritable grand choc sans pareil pour le monde entier et a fait des dégâts et des ravages sur les populations ainsi que sur la vie professionnelle et privée dans de nombreux pays. La crise est profonde et une modification continue et approfondie de l'organisation du travail est indispensable. Les organisations ont dû innover et instaurer, souvent au pied-levée, de nouvelles modalités d'organisation du travail et de nouveaux modes de fonctionnement. Au moment où les entreprises traversent une crise, elles sont exposées à une certaine incertitude et ont par conséquent besoin de nouvelles méthodes, perspectives, et mesures pratiques pour pouvoir rester en vie, devancer la nouvelle phase de la crise et être plus préparées aux éventuelles crises à venir.

Gérer en période de crise, consiste surtout à redonner du sens, à définir des valeurs et des références ainsi qu'à formuler des normes et des cadres d'appréciation (Lagadec, 1991). Il est important de noter que le processus de gestion dans un contexte de crise, ne peut être mis en œuvre, qu'au sein d'une entreprise qui accepte l'idée qu'une crise peut survenir à tout moment, comme elle peut être inéluctable (Brouard et Larivet, 2008).

La conjoncture économique marocaine à caractère complexe et concurrentielle, qui se caractérise par une forte part d'incertitude, exige une vraie transformation des sociétés pour affronter ces mutations, " la principale source de création de richesse pour l'entreprise réside dans sa capacité à innover " (LAVASTRE et al, 2014). La pandémie oblige les PME à se réinventer et à faire preuve d'imagination pour transformer cette menace en opportunité (Marie NoelineSinapin, 2020). Les organisations doivent se prémunir d'un dispositif de protection contre les bouleversements environnementaux et réagir immédiatement aux répercussions qui en découlent sur leurs activités, afin de préserver leur existence, leur survie et leur pérennité.

Pouvoir réagir à temps et pouvoir innover devient une véritable nécessité dans une économie qui exige des techniques élaborées, avancées et intensives en matière de connaissances. L'innovation est devenue une véritable priorité pour toute entreprise qui cherche à maintenir et pérenniser ses activités et à satisfaire ses ambitions croissantes sur le marché local et international. Le renouvellement et l'évolution des pratiques de gestion est indispensable si l'on veut faire face à la situation et prévoir l'ère post-Covid-19.

Une chose est sûre : les pratiques de management d'hier sont largement dépassés et ne sont plus adaptées. Le présentisme, le recours au contrôle et le fait de ne pas communiquer doivent être impérativement remplacés par la confiance, le coaching et la communication permanente. Les

employés et les cadres ont été contraints de sortir de leur univers de sécurité, de briser leurs routines, leurs habitudes et leurs fonctions respectives.

Réinventer à nouveau l'organisation, la remettre, la redresser, la rééquilibrer, l'adapter, la faire adhérer au monde actuel et celui de demain, et principalement lui permettre de se maintenir et de perdurer, sont les défis que cette crise a fait apparaître. Cette coupure avec les comportements traditionnels fait partie des transformations organisationnelles générées par la crise Covid-19 et a affecté à la fois les structures organisationnelles et les pratiques de travail ainsi que les relations interpersonnelles et les besoins et attentes des travailleurs. La description du travail a profondément évolué au cours des dernières années. Et que dire des derniers mois ! Les pratiques de management sont amenées, dans la mesure du possible, à accompagner ce rythme forcé afin de pouvoir répondre au mieux au fonctionnement quotidien de l'entreprise et de ses employés. Il est donc grand temps de mettre en place de nouvelles pratiques managériales, basées sur le court terme et qui tiennent compte de l'imprévu.

La mise en œuvre de nouvelles pratiques de management ne peut pas être improvisée et ne se fait pas du jour au lendemain. Les employés doivent être engagés dans le parcours de changement et les managers ont tous besoin d'être formés. Il est donc intéressant pour les organisations d'être soutenues dans leur démarche d'évolution. Le télétravail, qui était un concept embryonnaire, fait partie actuellement de la culture des organisations et des entreprises dont les métiers le permettent. Cet exercice a été possible en dehors de l'entreprise par une culture de société adaptée au numérique et en adéquation avec la nature des travaux à accomplir. Son intérêt réside dans la continuité du fonctionnement du service et la flexibilité dans sa mise en œuvre pour faciliter, accroître et augmenter, le temps d'activité. Quand il est réalisé à distance, le travail requiert de développer une relation de proximité, de manière régulière et permanente, pour compenser la distance physique et psychologique, et ainsi assurer un travail de suivi de qualité en limitant les risques de perte d'information.

Les employés pour leur part ont besoin que leur manager se détache d'une position politique et de la simple fonction de "communication" de son activité, pour être plus au service de leurs besoins, de leurs exigences et de leur métier. Un manager que l'on peut décrire comme pragmatique et dont la mission principale est d'encadrer l'activité productive réelle de ses collaborateurs et instaurer une relation humaine de travail, à la fois individuelle et collective au sein de son équipe. Le rôle du manager post-confinement est donc chamboulé, il doit faire face à des équipes dispatchées. En parallèle de ses responsabilités managériales, le manager doit maintenir un rôle opérationnel tout en restant lui-même en situation de télétravail. Une grande

souplesse est donc nécessaire, ainsi que des capacités d'attention et d'analyse pour garantir le maintien d'un juste équilibre entre ceux qui sont physiquement présents et ceux qui travaillent à distance.

Le manager doit être capable de gérer les distances de manière très subtile en manifestant son intérêt sans pour autant être trop envahissant, bref en étant proche tout en étant à distance, un jeu d'équilibriste. D'une autre part, manager à distance peut entraîner un ressenti de perte de contrôle et une impression de se retrouver dépossédé de son rôle. Les managers devront se montrer plus disponibles pour traiter au cas par cas les attentes de leurs employés, parfois déboussolés. En conséquence, le modèle de management qui est privilégié est plus transversal que vertical et repose davantage sur la collaboration et la concertation. Ainsi, bien manager nécessite plus de clarté, de transparence, ainsi qu'une meilleure communication et le nouveau défi du manager réside dans l'accompagnement des employés afin qu'ils exploitent au maximum leurs capacités.

Ainsi, le principal rôle du manager est de faire réussir ses employés. Cela implique également la compétence de susciter l'action et la prise d'initiative en sollicitant l'intelligence et la capacité à s'adapter de chaque individu pour lui permettre de gagner en autonomie et en performance. Ainsi, à la place d'un management de contrôle d'exécution, il s'agit de mettre en place un management d'orientation fondé sur la confiance et la responsabilité dans lequel le collaborateur est jugé sur sa capacité à réaliser ses objectifs, peu importe son temps au bureau. La culture du présentéisme est donc dépassée. En dehors des différentes conséquences sur les organisations, la crise sanitaire a prouvé l'inadéquation du management traditionnel à un monde de plus en plus instable, incertain et complexe. Dans ce cadre inédit, il nous semble essentiel que les managers doivent acquérir plus d'agilité pour pouvoir faire face à l'imprévu. Il est donc indispensable de faire preuve de souplesse, d'adaptabilité et de bon sens. Le grand défi pour les managers, Innover et s'adapter.

3. LA TRANSFORMATION DU MANAGEMENT : UNE CONSEQUENCE CRUCIALE DU CORONAVIRUS

Nous sommes très nombreux à nous demander si la crise Covid-19 aura un impact significatif sur les pratiques managériales. Cette phase de confinement a provoqué une véritable prise de conscience et a conduit de très nombreuses sociétés à procéder à une évaluation de leurs pratiques managériales et à en inventer de nouvelles. Les entreprises auront deux alternatives en termes de management après cette crise : retourner à l'état de départ ou saisir cette occasion

pour se réinventer quelques pratiques managériales. **Cela signifie-t-il que cette crise va imposer aux managers de changer leur culture managériale ?**

Si dans une perspective globale, les spécialistes apportent une réponse négative, en tenant compte des démarches protectionnistes de notre gouvernement et de nos sociétés, les réactions vont dépendre des expériences vécues, des carences managériales constatées et de la valorisation des bénéfices des nouvelles modalités de collaboration qui vont être instaurées suite à la distanciation professionnelle. **La pandémie est-elle fortement traumatisante pour susciter une remise en question des modes de gestion des entreprises ?**

3.1 Ce qu'a révélé le confinement

L'histoire a démontré que les guerres permettent de développer l'apprentissage et la capacité de production industrielle. La crise Covid-19 va très probablement poser des marques sur les pratiques managériales. Cette évolution des pratiques managériales sera de deux ordres au moins : la généralisation de manière durable des pratiques liées au télétravail et le retour en grâce de la logique ingénieuriste de pilotage industriel des sociétés. Le télétravail se généralise soudainement dans toutes les organisations. On constate une mondialisation des dispositifs numériques de travail à distance comme les logiciels de visioconférence. Les gestionnaires les plus hésitants ont dû ainsi apprendre à se détacher d'une pratique bien ancrée du management par la supervision directe. Les salariés, qui étaient peu familiarisés avec cette pratique, ont ainsi appris à fonctionner à distance en équipe et à faire face à une pratique qui leur est désormais imposée. La crise de Covid-19 a probablement ouvert d'autres opportunités d'innovation managériale (Silva, Being e-drh : Postmodernity. New Technologies. HR Functions, 2012).

Le télétravail imposé et très répandu a en effet permis de faire ressortir trois points essentiels : le rôle important du capital humain, les avantages de la responsabilisation et le caractère primordial du rôle du manager. Sans la responsabilisation des salariés, Les entreprises n'auraient pas été en mesure de dépasser cette crise dans d'aussi bonnes conditions. Cela nous démontre que dans un cadre inédit et angoissant, le succès d'une entreprise dépend autant, sinon plus, de l'"être ensemble" (la relation) que du "faire ensemble" (l'organisation). Ce constat devrait faire réagir les managers accaparés par les chiffres et les procédures et les inciter à exercer un management plus altruiste et collaboratif.

Forcés par la distanciation sociale, de très nombreux managers, auparavant peu disposés à pratiquer le télétravail, ont aujourd'hui découvert ses bénéfices. Le confinement les a encouragés à se concentrer plus fortement sur les résultats et à accorder plus de souplesse aux processus, tout en laissant les employés regagner leur équilibre.

Confinés chez eux et particulièrement soucieux, les salariés se sont naturellement dirigés vers leurs managers pour être réassurés. Ces derniers ont été amenés à endosser de nouveaux rôles en un laps de temps et sans y être préalablement préparés : les encadrer, les soutenir, les accompagner à se conformer aux méthodes de travail, résoudre de nouveaux défis et maintenir le lien avec l'entreprise. Cela révèle que le management est bien indispensable, contrairement à ce que prétendent ceux qui veulent l'éradiquer, et encore plus en temps de crise.

Ces trois constats sont encore renforcés par une étude réalisée pendant le confinement, qui montre que la généralisation de la distanciation sociale a permis de renforcer la confiance, encourager les salariés à prendre plus de responsabilités et renforcer la délégation et l'autonomie. Le confinement a sans aucun doute révélé les avantages d'une coopération basée sur la confiance, la bienveillance, la responsabilisation et le soutien mutuel, qui sont les bases de la "culture coresponsable".

3.2 Coronavirus : Accélérateur de la transformation managériale

Bien que cette crise ait entraîné des répercussions sur nos organisations, elle démontre clairement l'inadéquation du management traditionnel à une situation de plus en plus volatile, instable, incertaine et complexe. Ce tout nouveau contexte exige l'invention de nouvelles modalités de collaboration mieux appropriées à la crise que nous traversons et le retour d'expérience souligne l'importance de six piliers de l'innovation managériale qui forment la base d'une culture coresponsable dans ce type de situation, qui sont exposés dans le tableau suivant :

Tableau 3 : Les piliers de l'innovation managériale

Piliers de l'innovation managériale	Élucidations
Préserver et renforcer la confiance	Les inquiétudes des collaborateurs sur l'évolution de la situation et leur avenir ont amené les managers à se montrer plus proches et rassurants. Pour préserver la confiance les entreprises doivent notamment renforcer le lien social et se montrer plus authentiques et transparentes.
Renforcer la responsabilité et l'autonomie	Incapables « d'observer » l'exécution du travail, beaucoup de managers ont été contraints de lâcher prise et d'offrir plus de liberté sur l'organisation du travail. Cette autonomisation a permis de rendre les collaborateurs davantage auteurs de leur épanouissement et de leur performance.
Veiller au maintien de l'épanouissement et de l'engagement	Face à l'anxiété de certains collaborateurs, les managers ont consacré beaucoup de temps et d'énergie à veiller tant que possible à leur bien-être et préserver leur engagement. Cependant, compte tenu de la diversité des réactions et des situations individuelles, beaucoup d'entreprises ont adapté leurs approches : plutôt que de proposer des solutions d'ensemble, les managers se sont adaptés à chaque situation de manière à pouvoir agir au bon moment et de façon appropriée.
Entretenir la collaboration	L'isolement a mis en évidence l'importance du collaboratif. Afin d'éviter que cette situation altère la dynamique de groupe et l'entraide, certaines entreprises ont adopté de nouveaux dispositifs
Développer l'agilité	La complexité de la situation et les impacts de cette crise sur certains métiers ont incité les entreprises à s'émanciper de leurs organigrammes. Afin d'éviter le chômage technique autant que possible, des salariés ont endossés de nouveaux rôles, assumés des missions temporaires.
Booster la créativité	A situation nouvelle, nouvelles idées. Si la crise Covid-19 a des conséquences dramatiques, c'est aussi, pour certaines entreprises, une opportunité de se réinventer.

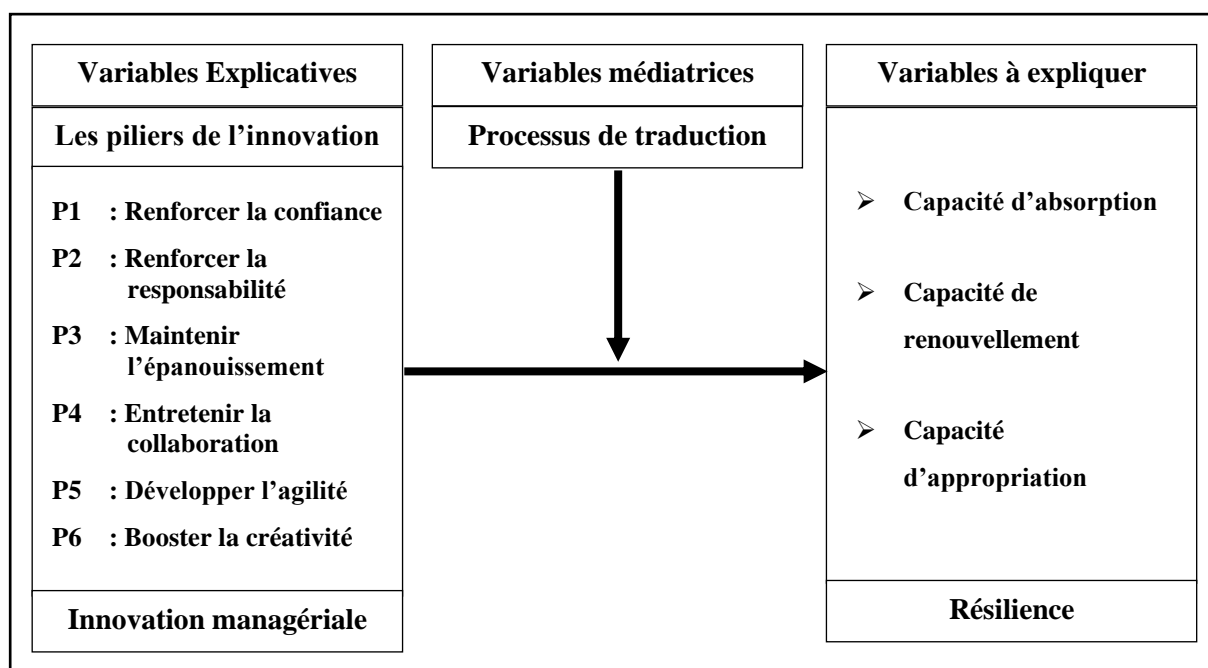
Source : Auteurs

Le moment est désormais venu de (vraiment) réinventer le management. De toutes nouvelles routines sont apparues, de tous nouveaux rituels ont été installés, la relation entre les managers et les employés s'est profondément transformée, et il y a tout à parier que nombreux sont ceux qui ne baisseront pas les bras. Une chose est certaine : les entreprises qui avaient déjà instauré une culture managériale fondée sur la coresponsabilité et la confiance ont mieux su faire face à cette nouvelle donne.

Comme l'a évoqué début mai AissiaKerkoub – Türk, D.G.A. des services de la ville d'Annemasse, « *cette crise est un crash test pour notre modèle managérial qui nous a permis de nous rendre compte de sa force : quand tout n'est qu'incertitude ou presque, on se recentre sur nos valeurs, et nous avons la chance, non seulement de les avoir verbalisées, d'avoir travaillé à en faire un langage commun mais aussi de les concrétiser dans notre fonctionnement au quotidien. Si nous avons pu nous adapter en si peu de temps, c'est parce que notre démarche managériale a conféré un potentiel d'adaptabilité et d'agilité à notre administration qui repose sur le pouvoir d'agir des agents* ».

Les organisations ont donc tout intérêt à faire verbaliser ce qui a été vécu, à échanger des retours d'expérience pour faire progresser leurs modèles managériaux et réinventer quelques pratiques collaboratives plus adaptées à ce nouveau monde.

Ce travail de recherche nous a conduit à concevoir un modèle organisationnel, qui rassemble les six piliers de l'innovation managériale, et qui met en avant la résilience comme déterminant de la capacité des organisations publiques à s'adapter à tout imprévu inévitable.



Source : Auteurs

CONCLUSION

La crise sanitaire causé par le Covid 19 n'a jamais vu le jour auparavant, et tous les pays et les gouvernements sans exception n'ont pas pu s'appuyer sur des expériences déjà vécues. L'avènement de cette pandémie a nécessité des réponses dans l'immédiat et à caractère multiforme. Les responsables partout dans le monde, ont pensé préalablement au fait de mettre en place des mesures pour empêcher la propagation du virus, et contenir ses effets néfastes.

Cette crise a affecté négativement les environnements pour devenir de plus en plus tumultueux, et obligé les organisations à réinventer et à faire preuve d'imagination pour transformer cette menace en opportunité et développer des compétences à la fois d'anticipation « Innovation managériale » et aussi d'adaptation « résilience organisationnelle ».

A guise de conclusion, « La principale source de création de la richesse pour l'entreprise réside dans sa capacité à innover » LAVASTRE et Al, 2014. « *L'entreprise doit être capable d'agir et d'imaginer des solutions inédites face aux situations inhabituelles* » (Lengnick-Hall et Beck, 2005 et 2009 ; Hamel et Välikangas, 2003).

BIBLIOGRAPHIE:

1. Abadie, R., Rousseau, T. (2018). Les transformations du travail dans la fonction publique : expérimentations et perspectives de développement. *Revue des conditions de travail (La)*, n° 8 2018.
2. Bartoli, A. & Hervé, C. (2011). Le développement du management dans les services publics : évolution ou révolution ? *Informations sociales*, 167, 24-35.
<https://doi.org/10.3917/inso.167.0024>
3. Benazzou, L., Mesrar, R., Naou, M. (2021). Covid-19 : Un levier inespéré d'accélération de la transformation des organisations au Maroc. *Revue Internationale Des Sciences De Gestion*, 4(2).
4. Frimousse, S. & Peretti, J. (2020). Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19. *Question(s) de management*, 29, 105-149.
<https://doi.org/10.3917/qdm.203.0105>
5. Frimousse, S. & Peretti, J. (2020). Les répercussions durables de la crise sur le management. *Question(s) de management*, 28, 159-243.
<https://doi.org/10.3917/qdm.202.0159>
6. Frimousse, S., Peretti, J.M. (2021). Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid 19. *Question(s) de Management*, 2021(31), pp. 151-206.

7. Kumpikaite, Vilmante, Grybauskas, Andrius, Juodelis, Mantas, Strumyla, Dovydas. (2011). Companies' management during economic crisis. *Economics & Management*, Vol. 16, p789-795. 7p. 1 Diagram, 2 Charts, 3 Graphs.
8. Lamarzelle, D. (2008). Management public et modernisation des services publics. <https://www.europaong.org>
9. Laufer, R., Burlaud, A. (1980). Management public : Gestion et légitimité. Dalloz. Dalloz, pp.356, 1980, Systèmes et stratégies, Daniel Hourri et Jean-Claude Mouret. (halshs-00490675)
10. Le Roy, F., Robert, M. & Giuliani, P. (2013). L'innovation managériale : Généalogie, défis et perspectives. *Revue française de gestion*, 235, 77-90.
11. Leys, V., Joffre, P. (2014). Méta-organisations et évolution des pratiques managériales : Une étude appliquée au champ de la santé. *Revue française de gestion*, 241, 121-134.
12. Nouri, M.S., Boujelbene, Y. (2021). Facteurs de résilience des entreprises tunisiennes dans l'ère post COVID19, *Revue internationale multidisciplinaires*, vol 1 N 1.
13. Sinapin, M. N. (2020). Les entreprises et l'après crise de Covid-19 : un nouveau modèle d'organisation agile entre efficacité et résilience. [Rapport de recherche] LITEM, UnivEvry, IMT-BS, Université Paris-Saclay, 91025, Evry, France. 2020. (hal-02614407)
14. Zampiccoli, L. 2011. « Le management public : approches conceptuelles et enjeux de pilotage », *Gestion et Management Publics*, vol.9, Mai 2011.
15. Manager dans un contexte de post-crise covid 19 : comment anticiper et accompagner ses équipes et la reprise de l'activité, Par le réseau des conseillers en organisation du travail et conduite du changement RH
<https://www.fonction-publique.gouv.fr/guide-pour-manager-dans-contexte-post-covid19>.
16. NEJJARI. J., HASSINE.M.(2021) « Innovation managériale et performance des PME marocaines en temps de crises : État des lieux, Analyse critique via SWOT et perspectives », *Revue Française d'Économie et de Gestion* « Volume 2 : Numéro 8 » pp : 51-73
DOI : <https://doi.org/10.5281/zenodo.5203306>