

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation
L'organisation de l'entreprise Post-Confinement
Cas-TPME de la région Rabat Salé Kénitra.

Youssef BENNANI BOUCHIBA, Lekbira EL FADI

*Youssef BENNANI BOUCHIBA, Doctorant Université Mohamed V – Faculté des Sciences Juridiques
Economiques et Sociales – Souissi -Rabat
Laboratoire de recherche : Compétitivité et Performance Managériale LARCEPM*

*Lekbira EL FADI Professeur de l'enseignement supérieur Assistant École Supérieure de Technologie
de Salé de l'Université Mohammed V de Rabat- Maroc
Laboratoire d'Analyse des Systèmes, de Traitement de l'Information et du Management Industriel.*

*Youssef-bennani@um5s.net.ma
lekbira.elfadi@um5.ac.ma*

Received .. /.. /

Accepted .. /.. /

Résumé- De nos jours le changement organisationnel est devenu la règle de la stabilité et de l'exception (Vandangeon-Derumez, I., 1998). Devant le caractère naturel du changement (Giroux, N, 1991), il est difficile de distinguer entre changement prescrit et changement construit ou entre changement volontaire et changement imposé ou entre le contenu du changement et de son impact sur l'organisation et sur les processus (Soparnot, R, 2005). Le changement organisationnel touche plusieurs facettes de l'évolution des compétences de l'entreprise, on assiste des fois à un changement voulu, et d'autres fois à un changement imposé, mais il reste un élément crucial pour faire avancer l'entreprise. Par ailleurs, un changement organisationnel peut avoir des répercussions positives ou négatives sur l'entreprise, comme il peut développer des compétences ou il peut facilement en détruire d'autres, raison pour laquelle les changements doivent être menés avec une grande vigilance. En cette période de pandémie que vit le monde, on peut dire qu'un changement organisationnel s'imposera par lui-même pour relancer l'économie par la création et/ou la suppression de nouvelles compétences, la création, l'émergence ou la disparition des besoins ou des comportements. Tous ces éléments seront étudiés dans le cadre de ce travail de recherche pour répondre à la question suivante, « Comment l'entrepreneur va pouvoir relancer son activité en post COVID19 ? ».

MOTS-CLES THEORIES DU CHANGEMENT – TPME – COVID 19 – PLAN DE REPRISE D'ACTIVITE.

I. INTRODUCTION

Le développement de toute économie ne se fait pas qu'à travers les entreprises d'Etat, le marché se compose d'entreprises publiques, privées à but lucratif et d'autres à but non lucratif. Ces entreprises sont réparties selon plusieurs paramètres, tel que les formes juridiques (SNC, SARL, SNC, Coopérative,...), et la taille (TPME, PME,...), la classification de ces paramètres varie d'un pays à un autre.

L'objet de cet article concerne le marché marocain qui se compose de différentes formes juridiques. Pour les entreprises à but lucratif, tel que, la SARL, SARL AU, SA, Coopérative, elles permettent de séparer les biens de l'entreprise et ceux de l'entrepreneur, à la différence de la forme « personne physique » qui ne fait pas la

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

distinction entre les biens de l'entreprise et ceux de l'entrepreneur. Pour les entreprises à but non lucratif, nous trouvons les associations et les fondations. Dans cet article nous allons nous intéresser à la TPME, et particulièrement la toute petite et la moyenne entreprise au niveau de la région Rabat-Salé-Kénitra (RSK) au Maroc.

La TPME au niveau de la Région RSK représente 14,7% du tissu total des TPME à l'échelle nationale. Ce taux paraît faible, mais en le croisant avec la couverture nationale il permet à la région de se retrouver en deuxième position après la région Casablanca-Settat qui est à 38,5 %.

L'économie marocaine se compose de 93% de TPME, cela explique les difficultés rencontrées pour le développement de l'économie interne du pays. Dans cette optique, et particulièrement en cette phase exceptionnelle vécue dans le monde à savoir la pandémie du COVID19, qui a poussé l'Etat marocain à imposer le confinement et le télétravail à l'exception des secteurs de la distribution alimentaire, la santé, les banques et les grandes industries et ceux pour ne pas se retrouver dans une situation d'arrêt total de l'activité économique, nous avons choisi de traiter la question suivante, « Comment sera l'entreprise après le confinement ? ».

II. Théories organisationnelles :

Toute entreprise opère dans un marché en mouvement permanent, ce qui exige un ensemble de changements en interne et en externe pour qu'elle puisse assurer son propre développement. Les théories organisationnelles mettent le point sur l'ensemble des changements internes et externes de l'entreprise.

La notion d'organisation est une abstraction qui fait parti d'un monde immatériel et intangible. Elle appartient à l'univers des objets imaginés. Un objet imaginé n'est pas nécessairement moins réel qu'un objet physiquement présent à nos sens (Whitehead, 1925), mais son appréhension présente à la fois un problème d'ontologie et d'épistémologie : le problème n'est pas seulement de pouvoir le visualiser (conceptualiser) mais aussi de pouvoir le vérifier, par des évidences concrètes les propriétés d'un objet qui ne doit son existence qu'à l'imagination.

Les théories se focalisant sur les changements organisationnels commencent à prendre place depuis la fin du XXème siècle, elles ont été conçues essentiellement dans l'idée de répondre à des contraintes organisationnelles cherchant à optimiser le rendement des activités. Ces théories découlent de

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

l'organisation scientifique du travail de Taylor, qui prouve que la force d'une entreprise n'est pas dans sa capacité d'adaptation au marché, mais elle découle de l'aptitude de l'entreprise à mettre en place un modèle d'organisation stable.

De façon générale, il est possible d'affirmer que le concept de changement se croise avec de nombreuses disciplines. Il se réfère à une théorie du temps dans la mesure où, il faut se référer à un avant. Pour parler du changement, c'est poser la question autour de la dichotomie «stabilité/changement», c'est se retrouver dans un flou terminologique où on traite stabilité, permanence, immobilisme, inertie, rigidité, continuité, pérennité, de même que changement, variabilité, amélioration, mouvement, modification, transition, mutation, métamorphose, hybridation, passage, transformation, adaptation, évolution, réforme, résilience, rebond, voire innovation. Quant au traitement du changement, c'est appliquer cette perspective au champ des organisations rendue spécifique des autres changements « à épithète », qu'il s'agisse de changement social ou de changement politique ou encore de changement technologique. Ce qui nous amène à la présentation des facteurs

potentiels favorisant le changement organisationnel.

Les facteurs potentiels du changement organisationnel

Les facteurs du changement organisationnel prennent en considération l'environnement externe et interne de l'entreprise, aussi bien les facteurs macro et micro qu'on peut répartir comme suit :

Le climat économique

Le "climat économique" signifie la situation de l'économie dans son ensemble. En cas de difficultés, une entreprise peut se retrouver obligée de baisser son effectif en optant pour un licenciement des travailleurs, et/ou une transformation de post, ou toutes autres actions permettant la restructuration de l'entreprise pour optimiser les dépenses et les ressources financières et économiques de l'entreprise.

La demande et le comportement des consommateurs

Les entreprises opèrent dans un marché pour satisfaire une clientèle dont le mode de vie et le mode de consommation varient d'une catégorie à une autre. Avec l'apparition du monde technologique, on remarque un changement radical de ces comportements, ce qui amène toutes les entreprises à adapter

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

leurs produits/services à leurs consommateurs.

Les nouvelles technologies

Les nouvelles technologies se traduisent par l'adaptation de nouvelles aptitudes de production en instaurant un processus basé sur le monde virtuel qui permet la présentation et la commercialisation des produits/services proposés par les entreprises. Cette nouvelle approche crée une concurrence rude sur le marché que ce soit pour le b to b ou pour le b to c.

Le marché concurrentiel

En plus du facteur technologique qui crée la concurrence entre les entreprises, l'arrivée d'un nouveau concurrent sur le marché -avec des comportements commerciaux complètement différents et innovants-, pousse les autres acteurs à s'aligner, d'autant plus si ce concurrent arrive à gagner des parts de marché.

Les règlements ou politiques gouvernementales

Les facteurs institutionnels représentent les nouvelles législations et/ou les nouvelles règles imposées par les autorités réglementaires compétentes. Les entreprises doivent non seulement les respecter mais doivent également s'y adapter pour qu'elles puissent continuer à prospérer leurs

produits/services. L'adaptation de l'entreprise à ces lois représente parfois des obstacles à son développement et à son extension.

Afin de mieux tester et vérifier ces facteurs potentiels de changement, nous allons mener une étude empirique auprès des entreprises afin de dénicher dans un premier temps les éventuelles difficultés rencontrées pour un changement organisationnel, pour pouvoir par la suite proposer des pistes d'amélioration et de restructuration.

III. Présentation de l'étude

Au regard de la situation épidémiologique alarmante que vit le Maroc, suite à la propagation de la pandémie "Covid19", il relève de l'évidence que des retentissements sur la conjoncture socioéconomique demeurent envisageables.

De ce fait, et malgré les mesures et efforts institutionnels entrepris sur bien des égards, un bon nombre d'entreprises au niveau de la région Rabat, Salé et Kénitra se sont confrontées au dilemme du confinement décrété par l'Etat et la pérennité de leur activité productive. Face à cette situation de baisse des effectifs en milieu du travail, des cadres et employés peuvent assurer les missions qui leur sont assignées de chez eux au moyen du télétravail. Tandis que d'autres demeurent dans l'oisiveté chez eux durant

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

toute la période du confinement et perçoivent une partie ou la totalité de leurs salaires.

C'est dans cette optique, que nous avons décidé de mener une enquête s'adressant aux entrepreneurs (Femmes et Hommes) de la petite et la moyenne entreprise qui représente un pourcentage important du tissu entrepreneurial au Maroc.

Objectifs de l'enquête:

- S'assurer de la bonne gestion et la bonne gouvernance de l'entreprise ;
- Proposer des mesures correctives adaptées à l'entreprise marocaine permettant sa pérennité.

Méthodologie

Notre approche est fondée sur l'administration d'un questionnaire. Dans le cadre de cette étude et vu qu'elle a coïncidé avec le confinement dû à la pandémie COVID19, les répondants ne peuvent être disponibles pour des entretiens directs, c'est pour cette raison que l'approche d'entretien direct a été écartée, et l'approche par questionnaire a été privilégiée dans le cadre de notre recherche.

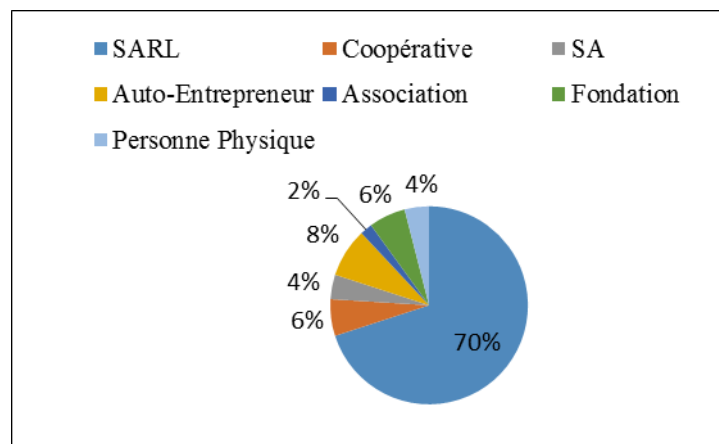
L'échantillon de notre étude compte cinquante entreprises de la région Rabat-Salé-Kénitra réparties entre le secteur de service et le secteur de commerce. Ces entreprises ont

été sélectionnées de façon probabiliste, on trouve celles créées par les entrepreneurs ou issues de rachats, de legs ou de franchises.

La transcription du matériel s'est effectuée autant que possible dans une attitude impartiale et ouverte. Pour fins d'analyse des données, nous allons collecter toutes les réponses et par la suite les extraire. Les réponses étaient extraites dans un tableau, ce qui permet de tirer des renseignements d'ordre général et d'ordre particulier de chaque interviewée. Ces extraits ont ensuite été retranscrits, et une analyse a été faite pour faire ressortir les fréquences d'apparition, ce qui a permis d'organiser les catégories et d'établir des liens ou des relations entre les différentes variables. Nous présentons les résultats de l'étude dans la section qui suit.

IV. Résultats de l'analyse

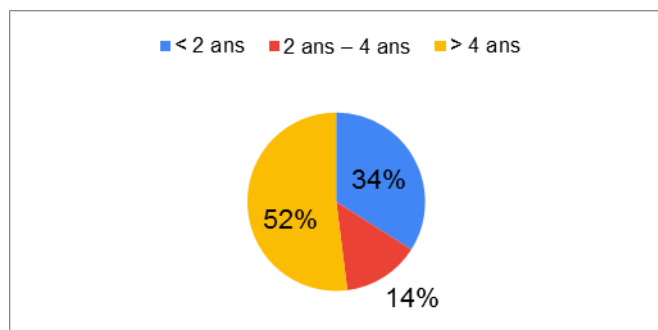
Quelle est la forme juridique de votre entreprise ?



Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

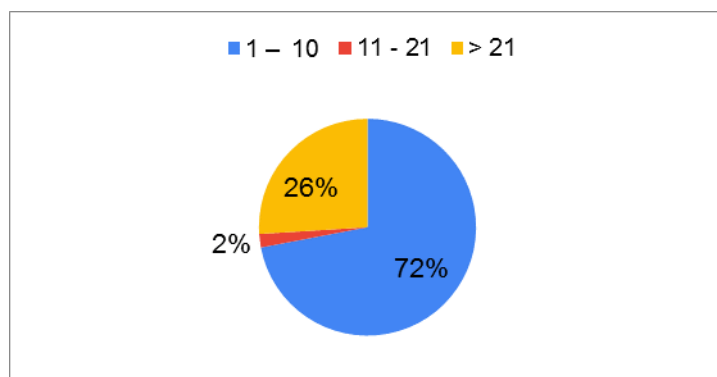
Cette première question concerne la forme juridique de l'entreprise. Notre échantillon est composé de 70% de SARL, suivi par les auto-entrepreneurs, les coopératives et les fondations qui sont à parts égales, représentant les entreprises sociales collectives. Ce qui explique la diversité de l'échantillon.

Depuis combien d'années votre entreprise est créée ?



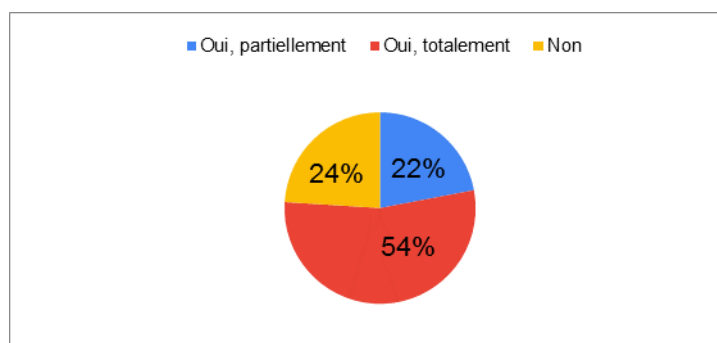
L'ancienneté de l'entreprise joue un rôle très important dans l'analyse stratégique, ce qui va nous permettre de répondre à une question importante « Est-ce que l'entreprise cumule son expérience et palie à ses erreurs pour un bon développement socio-économique ? ». De ce fait, on remarque que 52% de l'échantillon dépassent les quatre années d'existence, 34% qui ont moins de deux ans d'expérience, et 14% qui ont entre deux ans et quatre années d'existence. Cela va nous orienter à analyser les prochaines réponses.

Vous avez combien de salariés ?



La répartition des effectifs nous permettra de suivre un déterminant important qui est le salaire, qui fait partie des charges fixes de l'entreprise. On trouve 72% des entreprises enquêtées ont un effectif allant de 1 à 10 salariés et 26% ont un effectif supérieur à 21 salariés, ce qui montre que se sont des entreprises à fortes charges salariales.

Vos salariés sont-ils déclarés à la CNSS ?

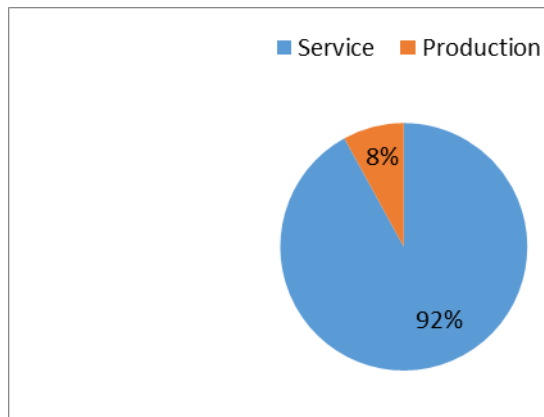


Les réponses à cette question ont montré que 54% des entreprises enquêtées déclarent leurs salariés à la CNSS, 22% le font partiellement, tandis que 24% de ces entreprises ne déclarent pas leurs salariés à la CNSS. Déclarer ses salariés a un impact sur

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

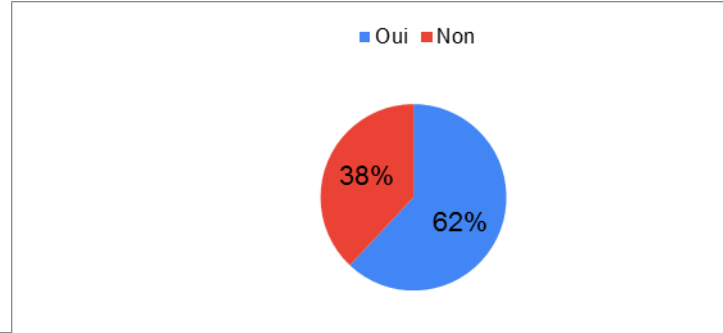
le déroulé de l'activité, le taux de productivité et taux de chômage. Pendant cette période de crise sanitaire, les entreprises qui déclaraient leurs salariés ont pu bénéficier des avantages proposés par l'Etat.

Quel est votre domaine d'activité ?



Le domaine d'activité est considéré comme un élément important dans la gestion des risques et des crises. La distinction entre le service et la production nous permettra de tracer le chemin optimal pour assurer un développement logique et réel de l'entreprise. Les retours des enquêtées ont montré que 92% des entreprises font le service tandis que 8% font de la production.

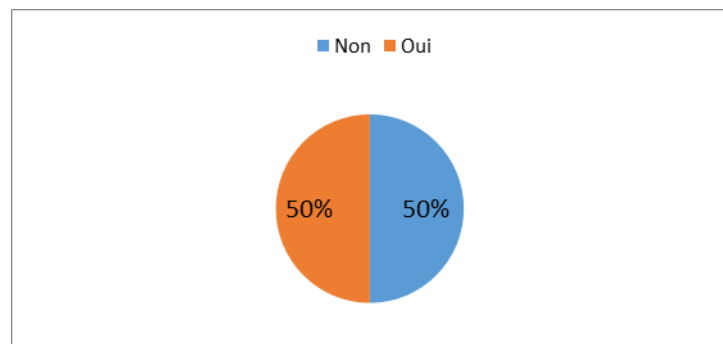
Avez-vous une assurance complémentaire?



L'assurance complémentaire joue un rôle très important dans la sécurité de la santé des employés dans tous les secteurs d'activité. On remarque que 62% des entreprises enquêtées ont une assurance alors que 38% n'adhèrent pas à cette optique. D'après les répondants, le fait de ne pas adhérer à une assurance est dû à la lourdeur des charges et à la complexité des procédures auprès des assureurs.

Après avoir passé et transposé les questions en relation avec l'organisation managerielle de l'entreprise, nous arrivons au moment de l'analyse commerciale et financière du cœur de l'activité.

Avez-vous des dettes fournisseurs ?

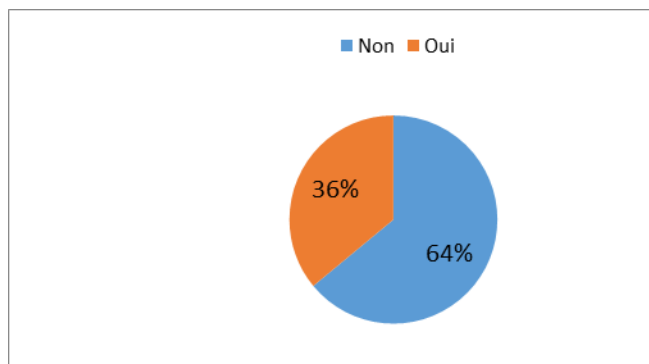


A l'instar des créances clients, les dettes fournisseurs correspondent à des factures des

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

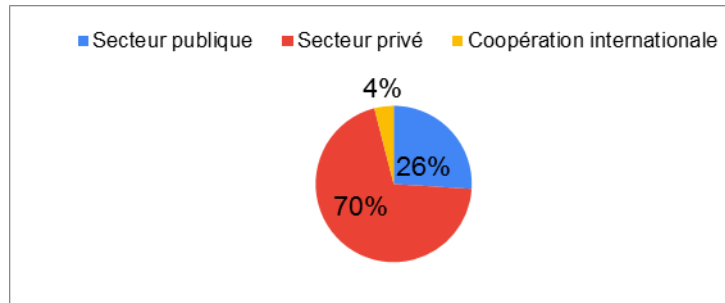
fournisseurs qui ne sont pas encore payées. D'une lecture comptable, une dette fournisseur matérialise le décalage qui peut exister entre la constatation d'un achat enregistré dans le compte de résultat, et le décaissement du cash correspondant. La moitié de l'échantillon enquêté ont des dettes fournisseurs. Ce qui nous laisse neutre vis-à-vis l'analyse financière de l'entreprise, et nous ramène à se poser la question sur la position de l'entreprise envers sa banque.

Avez-vous des dettes bancaires ?



Toute banque est considérée pour une entreprise comme une première source d'allègement de crise financière. Seulement 36% des entreprises enquêtées recourent à des dettes bancaires, tandis que 64% n'optent pas pour cette option, cela montre que les entreprises essaient de s'autofinancer.

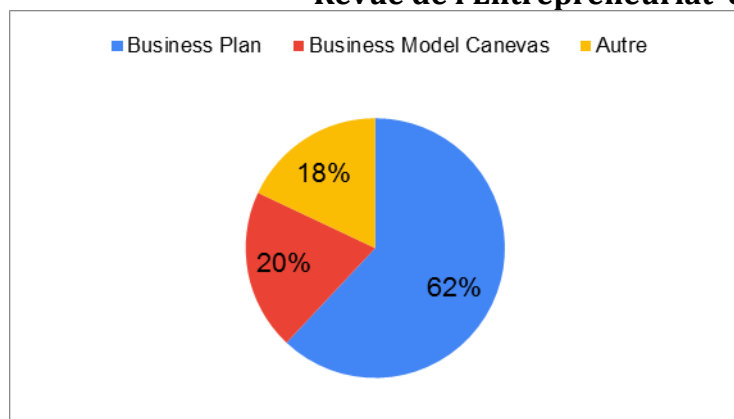
De quoi est composée votre clientèle ?



Au sens économique, le client désigne la personne ou l'entité qui prend la décision d'acheter un bien ou un service, de façon occasionnelle ou habituelle. Le type de client se répartie en deux grandes familles, une publique qui est représentée par les établissements à statut public, et une famille privée représentant une personne particulière ou une entreprise ayant un statut particulier ou libéral. Cette catégorisation nous aide à filtrer notre échantillon enquêté pour en déduire que 70% favorisent l'activité avec le secteur privé pour des raisons de facilité d'accès au marché et aux commandes, contre 26 % qui ont une clientèle majoritairement publique ce qui reste un choix stratégique démarquant selon leurs réponses.

Pour assurer un bon suivi du développement de votre entreprise, quel outil ou moyen vous utilisez ?

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

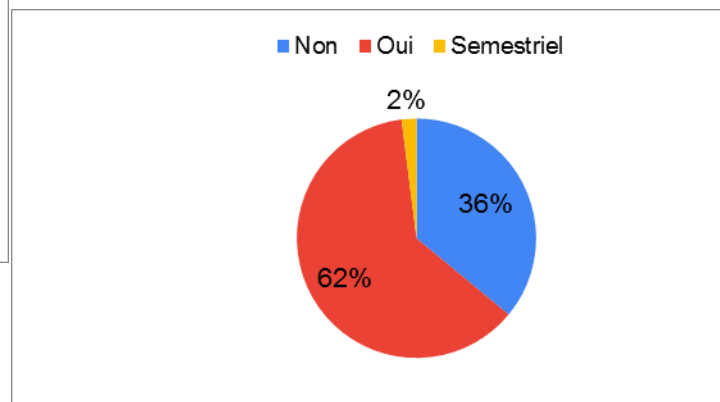


La Roue de Deming reconnaît les principes de gestion sous le PDCA (plan-do-check-act) : Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler. De même au début du XX^e siècle Max Weber souligne dans la définition du management, que ces outils permettent à l'entreprise de se développer à n'importe quelle phase du cycle de vie de son activité. En ce qui concerne notre échantillon, les résultats montrent que 62% des entreprises optent pour le Business Plan qui demeure un outil détaillé et efficace permettant une vision globale de l'activité de l'entreprise, alors que 20% utilisent le Business Model Canevas (BMC), tandis que 18 % utilisent de différents outils tel que les plans d'actions, des simples tableaux de bords etc....

En résumé, cela explique qu'une culture de développement de projet dans un échantillon de 50 entreprises enquêtées est assez avancée mais reste insuffisante pour juger si

l'entreprise gère de son mieux ses prévisions stratégiques ou non.

Avez-vous un Plan d'action annuel ?

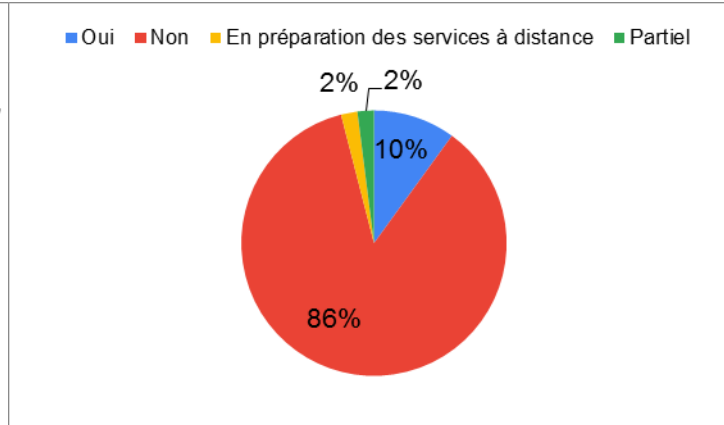
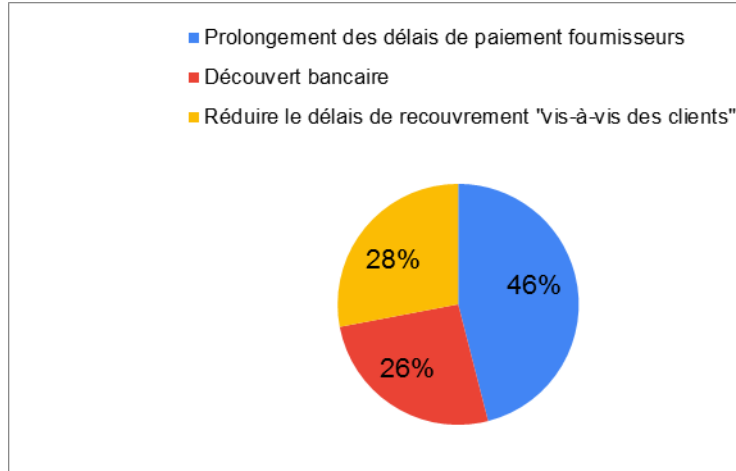


Un plan d'action est un document interne aux entreprises, qui définit une stratégie à appliquer pour arriver à un résultat voulu. Il s'inscrit dans un processus en trois temps comprenant une phase d'élaboration, une phase de mise en œuvre et une phase de suivi et d'évaluation. Le plan d'action demeure une bonne pratique pour toute entreprise, ce qui est approuvé par 62% de notre échantillon qui l'utilisent pour tracer leur stratégie commerciale et politique financière. 36 % de notre échantillon n'utilisent pas le plan d'action annuel, en raison de non maîtrise et de l'incompréhension de son utilité, ainsi que sa valeur ajoutée, ce qui implique un manque d'une bonne gestion prévisionnelle. Tandis qu'une minorité évaluée à 2% recourt à un plan d'action semestriel.

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

En cas de crise financière passagère de votre entreprise, vous optez pour

Est-ce que votre entreprise a gardé son activité normale pendant le confinement ?

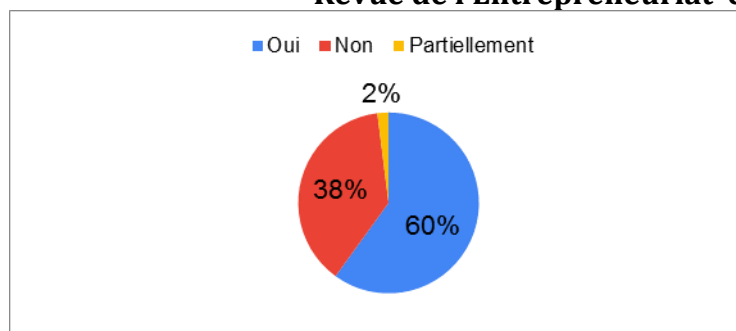


Une phase de crise financière peut être passagère ou permanente. Une entreprise en difficulté permanente risque directement le dépôt du bilan. C'est pour cette raison que les entreprises doivent toujours essayer de prévoir et éviter les moments de crises tout en gardant une veille financière et commerciale sur le marché. Pour la crise sanitaire due à la pandémie COVID19 qui a causé une crise financière imprévisible pour la majorité des entreprises partout dans le monde, nous avons demandé à notre échantillon de présenter leurs façons de comment faire face à cette crise financière passagère. Alors 46% optent pour la prolongation des délais de paiement fournisseurs, suivi de 28% qui optent pour un découvert bancaire et en fin 26% qui choisissent la réduction de délais de recouvrement « vis-à-vis des clients ».

Le Maroc n'a pu s'échapper à la pandémie COVID 19 qui a ravagé le monde, et pour y faire face un ensemble de mesures d'urgences ont été prises afin de limiter la propagation du virus, notamment le confinement a rendu difficile le déplacement des parties prenantesⁱ des entreprises. 86 % des répondants ont confirmé que le confinement a chamboulé le déroulé normal de leurs activités, tandis que 10% n'ont pas été impacté, alors que le reste a été partagé entre le travail à temps partiel et la mise en place des nouvelles pratiques professionnelles et managerielles.

Faites-vous du télétravail?

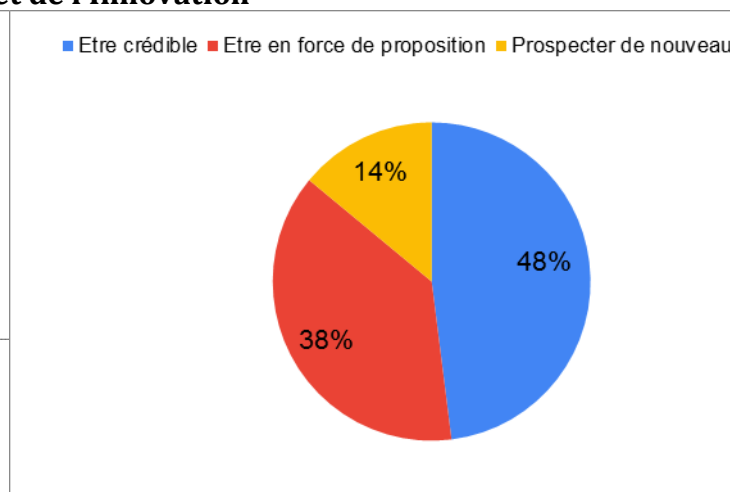
Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation



Le télétravail est une pratique qui date depuis les années 50 où Nobert Wiener supervisait ses travaux en Europe depuis l'Amérique, cette pratique a évolué en parallèle de l'évolution des technologies de l'information et de la communication.

60% des entreprises enquêtées confirment avoir opté pour le télétravail afin d'assurer une bonne gestion de leurs activités, alors que 38% des entreprises ont été contraintes de poursuivre leurs activités en prenant en considération les mesures de préventions en riposte à la propagation de la pandémie COVID 19 préconisées par les autorités sanitaires et dont la mise en œuvre et le respect de ces dispositions sont assurés par les autorités administratives compétentes. Tandis qu'une minorité a opté pour le télétravail partiellement.

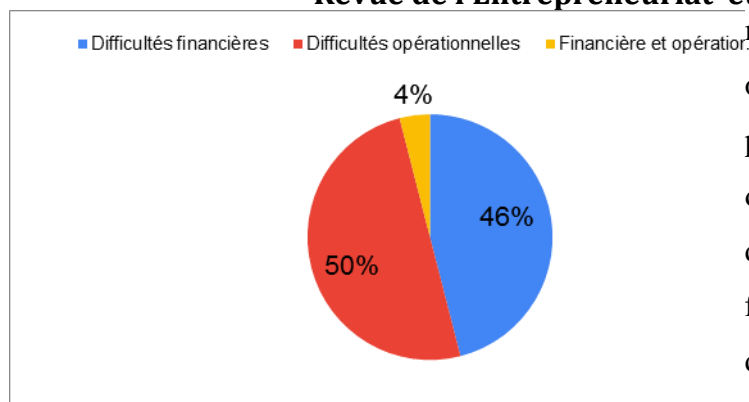
Quelles sont les mesures prises pour gérer votre relation client ?



Satisfaire un client était toujours l'objectif primordial de toute entreprise, et en cette période de crise sa satisfaction devient encore plus difficile. Le camembert montre que 48% des entreprises enquêtées confirment que la crédibilité reste le moyen le plus fiable pour maintenir le portefeuille client de l'entreprise, alors que 38% des répondants essaient d'être en force de proposition vis-à-vis leurs clients tout en les fidélisant par la mise en place des produits et des services plus adaptés et plus innovants, cependant 14% prospectent de nouveaux clients.

Quelles sont les difficultés rencontrées lors du confinement ?

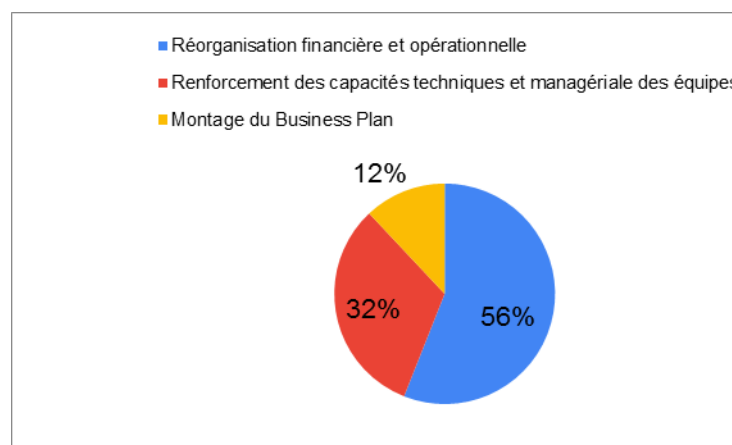
Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation



montre que 50 % rencontrent des difficultés opérationnelles en relation directe avec la production qui sont dû au manque d'expérience dans la gestion de projet à distance, et 46% ressortent les difficultés financières rencontrées pour le paiement des différentes charges fixes et variables de l'entreprise, tandis qu'une minorité rencontre des difficultés financières et opérationnelles.

Le confinement est une stratégie de réduction des risques sanitaires qui obligent, sous peine de sanctions économique ou pénale, une population de rester dans son logement ou dans son lieu spécifique. Le confinement sanitaire est parfois utilisé en cas d'épidémie, de maladie infectieuse (notamment les maladies infectieuses émergentes) pour limiter les contacts entre personnes et par conséquent la propagation d'une contagion. En ce moment de la pandémie Covid-19, le terme « confinement » est massivement employé pour désigner l'ensemble des mesures d'hygiène et de distanciation sociale, dites « barrières », présentées au niveau international, national et local dans les différents territoires concernés par la crise sanitaire comme des mesures distinctes du concept de confinement. Cette explication est bien appliquée par les entreprises enquêtées, ce qui a causé un ensemble de difficultés pour la bonne gestion de leurs activités. Ceci,

Qu'avez-vous prévu comme mesures correctives pour votre entreprise après le confinement ?

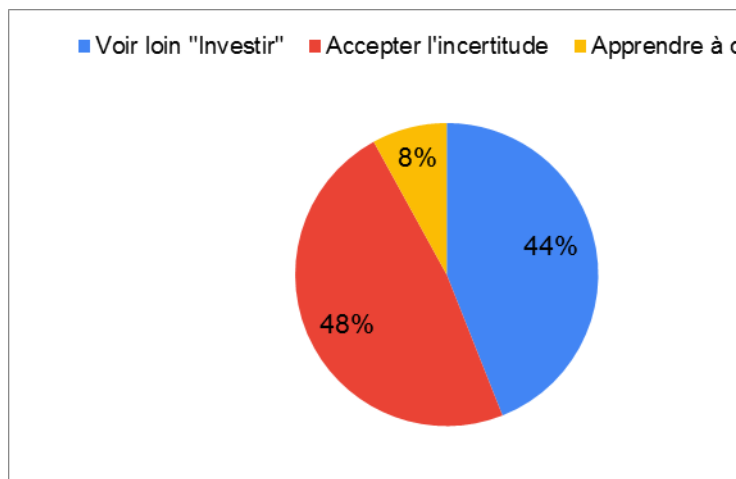


Suite aux différentes difficultés rencontrées par les entreprises pendant cette période de confinement, un ensemble de mesures correctives seront menées pour redémarrer leurs activités. De ce fait 56% des entreprises enquêtées tirent la sonnette d'alarme sur une réorganisation financière et opérationnelle de leurs activités, puis 32% optent pour le

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

renforcement des capacités techniques et managériales des équipes, et enfin un pourcentage non négligeable de 12% représente les entreprises qui doivent monter leurs Business Plan et l'adopter comme outil de suivi et de prévision.

Quelles sont les leçons tirées de ce confinement ?



Après toute crise, les entreprises tirent des leçons quelques soit leurs positions dans le marché. Comme le souligne les fondements de l'économie de marché, 48 % des entreprises enquêtées adhèrent au principe de l'incertitude du marché, ce dernier est toujours instable et imprévisible. Tandis que 44 % des entreprises optent pour « voir loin - Investir » qui permettra à l'entreprise de se projeter en ayant comme objectif l'élargissement et l'extension de son activité tout en mesurant son risque. Alors que 8% préfèrent apprendre à déléguer les tâches.

Quel est votre point de vue personnel par rapport aux initiatives et mesures prises par l'Etat vis-à-vis les entreprises, notamment les toutes petites et moyennes entreprises (TPME)?

Depuis l'apparition de la pandémie COVID19, le Maroc a pris un ensemble de mesures de préventions en riposte à la propagation de la pandémie préconisées par les autorités sanitaires, et particulièrement un ensemble d'initiatives économiques et sociales. Dans ce sens, nous avons demandé aux entreprises enquêtées de donner leurs points de vu par rapport à ces dites mesures, et ci-dessous on liste les retours collectés :

- Une initiative louable ;
- La possibilité de reporter le paiement des charges sociales ainsi que de bénéficier des facilités bancaires dites « oxygènes »ⁱⁱ pour compenser les frais de gestion courante ;
- Des mesures courageuses bien que les conséquences ne sont pas encore visibles ;
- Sur le plan social, les efforts sont considérables pour préserver la paix sociale, en attendant les initiatives post pandémie de redressements économiques et sociales pour les TPME en difficultés;
- Aucune visibilité stratégique pour réorienter notre modèle économique.

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

Nous avons remarqué que les retours des entreprises enquêtées sont divergents mais restent complémentaires, ce qui va nous permettre d'établir des recommandations objectives, pouvant être une référence ou une piste de réflexion que les entreprises puissent les adopter pour relancer leurs activités sainement.

V. Conclusion

Nous concluons notre travail par un ensemble de recommandations qui prennent en considération les facteurs potentiels du changement organisationnel. A cet effet, l'impact du changement sur les entreprises de la région Rabat-Salé-Kénitra a touché tout le processus de leurs activités courant la pandémie COVID 19. En cette intention, nous présentons les recommandations suivantes :

1- Au niveau du département des ressources humaines : des changements de comportement et de mode de travail sont recommandés, en instaurant un système de télétravail pour les activités de service, de commerce et en partie pour l'industrie et la santé.

Ceci dit, que les lois de travail, les types de contrats et les bases des ressources humaines doivent vivre une révolution en analysant ce nouveau mode de travail et voir son impact

sur la qualité de production et du rendement. Et par conséquent, les entreprises connaîtront un grand changement au niveau des ressources humaines, et ceux par l'instauration d'un système de partage et de délégation des tâches afin d'atteindre leurs objectifs. Les entreprises devront également développer un climat d'affaire et adapter leurs organisations aux changements externes.

2- Au niveau du département financier : Ce département traite toutes les dépenses et les ressources financières de l'entreprise. Toute fois, lors de cette pandémie, l'entreprise s'est retrouvée devant un ensemble de contraintes tel que, des délais fournisseurs prolongés, des avances clients imposées, des remboursements de dettes reportés, ce qui a causé un déséquilibre total de la bonne gestion financière de l'entreprise. C'est pour cette raison qu'une vision globale et détaillée des budgets de l'entreprise s'impose quelque soit sa taille ou le secteur d'activité dont elle fait partie. Il est recommandé également d'utiliser des outils de suivi financier et de mettre en place un règlement financier de transaction pour les fournisseurs et pour les clients que sa soit pour des paiements à vue ou à terme.

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

3- Au niveau du département juridique :

l'étude à ce niveau a fait ressortir un ensemble de failles juridiques, tel que l'absence de contrat de travail, l'absence de contrat de prestation, l'absence des déclarations sociales pour les ressources humaines. Aussi bien on constate un manque d'information et une absence de suivi des nouvelles juridictions, tout cela pose un grand risque pour l'entreprise. Nous recommandons aux entreprises d'avoir une veille juridique et d'être à l'écoute de la jurisprudence commerciale, afin de ne pas perdre leurs notoriétés.

4- Au niveau du département technologique :

de nos jours les entreprises sont ouvertes de plus en plus à la technologie, on assiste à l'informatisation de l'information et à l'émergence des marchés virtuels. Au moment de la pandémie, toutes les entreprises publiques et privées se sont retrouvées dans l'obligation de faire du télétravail. Les résultats de l'étude ont montré que plus que 50% des entreprises enquêtées ont ressenti l'importance de l'adoption de la technologie dans leurs processus de production et de commercialisation, ce qui a induit un changement organisationnel remarquable

et considérable. Nous recommandons aux entreprises de palier à ce changement rapide et surprenant par le suivi de l'évolution du marché technologique quelque soit leurs secteurs d'activités.

Nous pouvons dire que le changement organisationnel se produit en réaction à un ensemble de dysfonctionnements qui doivent être changés. Ainsi, la prise en conscience de ce dernier peut donner lieu à une frustration à l'égard d'une organisation existante. Autrement dit, Il se peut que l'entreprise ne parvienne pas à exécuter une demande importante d'un client suite à l'absence d'un équipement et d'un matériel, en conséquence l'entreprise perdra une grande part de marché. Cette vision des choses poussera l'entrepreneur à penser autrement, en anticipant les dysfonctionnements et procédant aux changements. A ce stade, l'économie post pandémie, nécessitera un grand chantier de revue générale de tous les facteurs potentiels favorisant le développement de l'entreprise, de ce fait, chaque élément quelque soit sa valeur doit être pris en considération pour conserver et développer sa place dans le marché.

Références

ⁱ Parties prenantes : signifie les fournisseurs, clients, banques....

ⁱⁱ Oxygène : produit bancaire proposé par les banques, destiné au PME.

Bibliographie :

- [1] Chandler, Alfred Dupont (1989). *Stratégies et structures de l'entreprise*, Éditions d'organisation, Paris
- [2] CHANDLER, Alfred D. *Strategy and Structure : Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, Massachusetts : The M.I.T. Press, 1962, 480 p.
- [3] Collins, D. (1996). «New paradigms for change? Theories of organization and the organization of theories », *Journal of Organizational Change Management*, vol.9, no.4, p.9-23.
- [4] Demers, Christiane (2007). *Organizational change theories : a synthesis*, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- [5] Gioia, D.A. & Chittipeddi, K. (1991). «Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation », *Strategic Management Journal*, vol.12, no.6, p.433-448.
- [6] Greenwood, R. & Hinings, CR (1988). «Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change », *Organization studies*, vol.9, no.3, p.293-316.
- [7] Hannan, M.T. & Freeman, J. (1984). «Structural inertia and organizational change », *American sociological review*, vol.49, no.2, p.149-164.
- [9] Lovas, B. & Ghoshal, S. & (Fontainebleau) INSEAD (2000). «Strategy as guided evolution », *Strategic Management Journal*, vol.21, no.9, p.875-896.
- [10] Meyerson, D. and J. Martin (1987). «Cultural change: an integration of three different views », *Journal of Management Studies*, vol.24, no.6, p.623-647.
- [11] Miller, D. & Friesen, P.H. (1982). «Structural change and performance: Quantum versus piecemeal incremental approaches », *Academy of Management Journal*, vol.25, no.4, p.867-892 .
- [12] Thomas, R. & Davies, A. (2005). «Theorizing the micro-politics of resistance: New public management and managerial identities in the UK public services », *Organization Studies*, vol.26 , no.5 , p.683-706.