

# L'IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE COVID19 SUR LE CHANGEMENT DES PRATIQUES MANAGERALES AU SEIN DES ORGANISATIONS AU MAROC

Filali Omari Sara

*Doctorante à l'université sidi Mohammed Ben Abdellah -FSJES – Département des sciences  
économiques et de gestion – Laboratoire « LAREDEL » Professeur encadrant- Mme Oumhani Eddelani*

[filali.omari.sara@gmail.com](mailto:filali.omari.sara@gmail.com)

Article soumissionné le 07/11/2021 ; accepté le 15/02/2022. ; publié le 01/09/2022

**Résumé** — A l'ère de la mondialisation qui est en perpétuelle évolution, l'adaptation des organisations publiques et privées à cette dernière se révèle primordiale pour affronter les différents contextes marqués par l'incertitude. Le cadre de crise sanitaire mondiale en est la preuve. En effet, la Covid-19 a mis en question les méthodes actuelles du management qui se sont révélées inadéquates avec la nouvelle donne. Plusieurs sociétés se sont trouvées face à l'obligation de changer leur style de management pour confronter cette crise et ses répercussions. L'objectif de notre article consiste à rapprocher le management en temps de crise, le management de changement et la révolution numérique pour analyser leurs interactions au sein des organisations. Le champ d'investigation a porté sur un échantillon d'entreprises marocaines du secteur immobilier. Les résultats obtenus du questionnaire ont permis de vérifier la véracité des hypothèses formulées et ont prouvé que la crise a un impact positif sur le management des entreprises du secteur immobilier, et que la technologie n'est plus une option mais un impératif.

**Mots clés** — Management en temps de crise - Management de changement – Communication - Révolution numérique – Secteur immobilier marocain

## Introduction

Une période de crise organisationnelle est une période d'ambiguïté et de risque. Toutefois, les organisations peuvent minimiser les répercussions négatives de la crise et regagner la confiance de leurs clients à travers un management de crise honnête et opportun<sup>1</sup>. Dans ce contexte, une innovation récente dans la gestion de crise consiste à intégrer Internet comme moyen pour répondre à cette dernière car il peut aider les organisations à effectuer une analyse environnementale pour anticiper la crise et s'y préparer.

Par Internet et le World Wide Web (WWW), les organisations peuvent rechercher d'énormes quantités d'informations et créer des stratégies efficaces de gestion des problèmes détectés avant qu'ils ne deviennent des crises. Dans ce même ordre d'idée, la nouvelle technologie permet aux organisations d'avoir une communication rapide avec leurs parties prenantes et des liens avec le public, leur offrant ainsi une ressource supplémentaire par laquelle elles peuvent influencer leur environnement<sup>2</sup>.

Dans le cadre actuel de la crise sanitaire Covid-19, plusieurs entreprises se sont trouvées face à l'obligation de gérer les changements de leurs stratégies en s'appuyant sur la nouvelle technologie comme moyen pour développer les pratiques managériales et en instaurer d'autres. Le management de changement est donc un facteur incontournable pour améliorer le travail ou corriger les dysfonctionnements afin de pouvoir s'adapter aux différents contextes. Le télétravail est apparu donc, comme une solution pour permettre aux entreprises d'assurer un minimum de continuité d'activité tout en respectant les restrictions sanitaires. L'adoption de cette pratique managériale jadis absente au sein des entreprises marocaines, a permis de répondre à un double impératif : économique et sanitaire.

En se basant sur la théorie de contingence comme médiatrice du management et développement organisationnel - qui considère que la performance des organisations tient en compte l'influence de l'environnement et relativise l'efficacité d'un mode de gestion - nous allons essayer dans ce travail, d'analyser empiriquement l'impact de la crise sanitaire Covid-19 sur les pratiques du management interne des organisations marocaines opérant dans le secteur immobilier.

L'intention derrière cet article est de rapprocher le management en temps de crise, le management de changement et la révolution numérique pour analyser leurs interactions au sein des organisations spécialement dans le contexte actuel. L'idée qui y est sous-jacente est que l'application des principes qui découlent de ces concepts devraient conduire, systématiquement, à une performance élevée (Rigby, 2005), d'où notre problématique en deux questions principales :

---

<sup>1</sup>W. Timothy Coombs(1999), « Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding», SAGE Publications, 3 août 1999

<sup>2</sup>Danielle C. Perry, Maureen Taylor, Marya L. Doerfel, « Internet-Based Communication In Crisis Management», Management Communication Quarterly, Vol. 17, No. 2, November 2003 206-232

Comment un contexte de crise peut-il contribuer au développement forcé du management organisationnel au sein des entreprises marocaines du secteur immobilier ?

- **Dans quelle mesure la numérisation peut-elle être une opportunité de survie ?**

Pour répondre à cette problématique, nous allons traiter cet article sur deux volets : Dans un premier volet nous étudierons les différentes approches théoriques du management de crise, management du changement et analyser leur lien avec la révolution numérique pour en déduire des hypothèses. Nous essayerons de vérifier leur véracité dans un deuxième volet qui exposera la méthodologie choisie ainsi que les résultats obtenus. Le champ d'investigation de cette étude portera sur les sociétés marocaines opérant dans le secteur immobilier.

## 1. Management de crise

En tant que domaine d'étude, l'émergence du management de crise a été favorisée après un nombre de catastrophes environnementales et industrielles des années 80 (l'éruption du mont. St. Helens de 1980, le bombardement de 1983 des États-Unis, la fusion nucléaire de 1986 à Tchernobyl...). Un certain nombre de tragédies de haut niveau dans le secteur privé a également contribué à l'émergence de théories et pratiques de gestion (scandales et crises financières des années 2000). A cela s'ajoute la crise sanitaire du Covid-19 qui a été déclarée une pandémie mondiale en 2020.

Le management de crise est un processus qui consiste à planifier et se préparer pour faire face aux événements qui peuvent nuire à une organisation. Par définition, une crise est un événement majeur avec des effets extrêmement nocifs à la fois au niveau interne qu'externe. De ce fait, les procédures routinières ne permettent pas aux organisations de gérer les perturbations engendrées par une crise (Booth 1993).<sup>3</sup> Concernant le timing, les crises en général se produisent soudainement, nécessitent un temps de réaction rapide, et plus la durée de la crise est longue plus l'impact sur l'organisation est important. Le changement engendré par la crise est susceptible de persister en permanence même après cette dernière (Venette 2003).

Dans le cadre de stratégie de management de crise, les dirigeants devraient préparer des plans d'urgence ou de continuité d'activité même pour des problèmes à faible probabilité d'avènement mais pouvant entraîner une crise. Beaucoup de ces crises peuvent être anticipés, vu le rôle que joue la technologie et surtout Internet pour faciliter la propagation des informations. La littérature actuelle sur la gestion de crise est abondante et regorge de nombreuses théories et modèles. Gonzáles-Herrera et Pratt (1994-1995)<sup>4</sup> ont proposé un modèle de management de crise applicable aux secteurs public et privé. Le modèle comprend quatre phases : (1) gestion des problèmes, (2) la planification-prévention, (3) la crise et (4) l'après-crise.

<sup>3</sup> Simon A. S. Booth (1993), « Crisis Management Strategy: Competition and Change in Modern Enterprises », Routledge, 1 jan. 1993

<sup>4</sup> Gonzá'ez-Herrero A., Suzanne Smith (2008), «Crisis communications management on the web: how internet-based technologies are changing the way public relations professionals handle business crises», Journal Of Contingencies And Crisis Management Volume 16 Number 3 September 2008

La gestion des problèmes est la première phase du management de crise, dans laquelle les responsables analysent l'environnement, recherchent et collectent des données sur des problèmes potentiels qui pourraient devenir des crises. Le risque de cette phase se caractérise par la probabilité d'événement des crises et leurs conséquences potentielles (non leur certitude). Ainsi de nombreuses menaces peuvent être identifiées à l'avance, mais certains ne le peuvent pas.

La deuxième phase de gestion de crise, planification-prévention, consiste à mettre en place une politique pour répondre aux crises potentielles identifiées dans la phase de gestion des problèmes, en analysant les liens de l'organisation avec son environnement externe, et la préparation des plans de contingence générales ou spécifiques<sup>5</sup>.

La crise est la troisième phase du modèle de management de crise. Gonzáles-Herrera et Pratt expliquent qu'au cours de cette phase l'organisation évalue les dispositifs mis en place pour faire face à la crise afin d'éviter la publicité négative et ajuster le message pour convenir l'audience de l'organisation.

Dans la quatrième et dernière phase post-crise, l'organisation surveille la crise jusqu'à ce que son intensité soit réduite, informe les parties prenantes des actions de l'organisation et évalue comment le plan de crise a fonctionné (s'il en existait un). Comme l'a expliqué Venette (2003)<sup>6</sup>, l'organisation peut ne jamais être la même après la crise. Le changement est donc un résultat systématique d'une organisation qui subit une crise et implante des moyens pour la dépasser. Le management du changement organisationnel est donc un dispositif que l'on trouve pendant et après la crise.

## 2. Le management de changement

Le changement peut simplement être défini comme la transition vers une situation ou un état de choses nouveau ou différent en abandonnant l'ancien statut. La gestion du changement a été définie comme « le processus de renouvellement continu de la direction, la structure et les capacités de l'organisation pour servir les besoins des clients externes et internes » (Moran et Brightman, 2001)<sup>7</sup>. Le management de changement s'est avéré une issue prépondérante dans la période de crise actuelle. En effet, plusieurs sociétés ont été obligées de changer pour surmonter cette période critique.

Sur le plan théorique, Kurt Lewen (1947) était le premier à avoir mis en place la théorie du changement selon laquelle il existe 3 phases pour parvenir à une mutation réussie de l'organisation. Ce modèle de l'école des RH qualifié de simpliste, symbolise métaphoriquement les 3 phases par un bloc de glace dont le processus consiste en Unfreeze, Change, Refreeze.

---

<sup>5</sup> Ibid

<sup>6</sup> Venette, S. Timothy L. Sellnow, Patricia A. Lang, (2003), « Metanarration's Role in Restructuring Perception of Crisis: NHTSA's Failure in the Ford-Firestone Crisis »

<sup>7</sup> Moran, John W; Brightman, Baird K, « Leading organizational change », Career Development International, Volume 6, Number 2, 2001, pp. 111-119

S'appuyant sur les travaux des premiers théoriciens, le changement a été systématiquement conceptualisé de deux manières fondamentales. La première approche voit le changement comme un processus rationnel et stratégique où l'organisation choisit un nouveau plan d'action et s'adapte au changement. La deuxième approche considère le changement comme une sélection évolutive, où les organisations résistent généralement au changement qui se produit autour d'eux (Flood et Fennell, 1995).

Dans ce même sillage, Senior (2002)<sup>8</sup> distingue 3 catégories de changement en tant que structure avec laquelle sont reliées d'autres approches et théories. Ces trois catégories identifient les changements par le taux d'occurrence, par la façon dont ils se produisent et par l'échelle. Nous nous baserons dans notre article sur les deux premières catégories les plus pertinentes

## 2.1. Approches du changement caractérisées par le taux d'occurrence

Chaque organisation procède au changement pour atteindre des objectifs ou pour faire face à un événement qui s'est produit ou anticiper le surgissement d'une crise.

Les premières approches et théories de la gestion du changement organisationnel ont suggéré que les organisations ne pourraient pas être efficaces et performantes que si elles changeaient constamment (Rieley et Clarkson, 2001). D'autres théories ont soutenu l'importance vitale que les employés ont besoin de routines pour être efficaces et capables d'améliorer leurs performances (Luecke, 2003). Alors que ce dernier suggère qu'un état du changement peut devenir une routine à part entière, Leifer (1989) perçoit le changement comme une réponse normale et naturelle aux conditions internes et environnementales. En l'occurrence le tableau ci-après résume les principaux types de changement distingués selon le taux d'occurrence :

Tableau. 1

Type de changement	Auteurs
<b>Discontinue</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Burnes (2004)</li> <li>• Grundy (1993)</li> <li>• Luecke (2003)</li> <li>• Senior (2002)</li> </ul>
<b>Incrémentale (Progressif)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Burnes (2004)</li> </ul>
<b>Incrémentiel fluide</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundy (1993)</li> <li>• Senior (2002)</li> </ul>
<b>Incrémentiel cahoteux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundy (1993)</li> <li>• Senior (2002)</li> </ul>
<b>Continu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Balogun and Hope Hailey (2004)</li> <li>• Burnes (2004)</li> </ul>
<b>Incrémentielle continue</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luecke (2003)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Balogun and Hope Hailey (2004)</li> <li>• Burnes (2004)</li> </ul>

<sup>8</sup> Senior, B. (2002), «Organisational Change », Paperback, cité dans Rune Todnem By (2005) «Organisational change management: A critical review», Journal of Change Management, 5:4, 369-380

**Le changement discontinu** a été défini par Grundy (1993) comme «un changement marqué par changements rapides de stratégie, de structure ou de culture, ou dans les trois ». Cette sorte de changement rapide peut être déclenché par des problèmes internes majeurs ou par des chocs (Senior, 2002). Selon Luecke (2003)<sup>9</sup>, le changement discontinu est un événement ponctuel qui a lieu dans le cadre d'initiatives de grande envergure largement séparées, sont suivies de longues périodes de consolidation et d'immobilité et les décrit comme un «changement unique et brusque par rapport au passé».

Bien que l'approche discontinue du changement soit encore employée dans les initiatives de changement récentes, il semble y avoir un consensus parmi les auteurs contemporains sur le fait que les avantages d'un changement discontinu ne durent pas (Bond, 1999; Grundy, 1993; Holloway, 2002; Taylor et Hirst, 2001). Selon Luecke (2003), cette approche permet un comportement défensif, de la concentration et des routines, ce qui crée à nouveau des situations où des réformes majeures sont fréquemment nécessaires. En revanche, une meilleure approche du changement a été suggérée

où les organisations et leurs employés surveillent, détectent et réagissent en permanence à l'environnement interne en petites étapes en tant que processus continu (Luecke, 2003). Par conséquent, contrairement au changement discontinu, Burnes (2004)<sup>10</sup> identifie **le changement continu** comme la capacité de changer continuellement de manière de suivre le rythme rapide du changement.

D'un autre côté, ceux qui prônent **un changement incrémental ou progressif** soutiennent qu'il est meilleur dans la mesure où il permet de mettre en œuvre des changements successifs, limités et négociés. Un changement incrémental est un changement graduel dont l'effet est très important lorsqu'il est accumulé. Selon Burnes (2004) ce changement se produit lorsque les parties individuelles d'une organisation traitent un problème ou un objectif au même temps et séparément. Grundy (1993) suggère de diviser le changement progressif en un changement progressif doux et cahoteux.

Plusieurs terminologies ont été employées pour décrire le même type de changement, que nous résumons dans le changement continu, discontinu et progressif.

## 2.1. Approches du changement caractérisées par la façon dont il se produit

Contrairement à la première approche qui distingue les types de changement en intégrant la variable « temps » dans sa mise en œuvre, cette approche traite le changement à travers la façon dont il se produit. On distingue plusieurs types de changement mais les plus dominés dans la littérature sont les changements planifiés et émergents (Bamford et Forrester, 2003).

<sup>9</sup> Richard Luecke (2003), «Managing Change and Transition » Paperback, cité Ibid

<sup>10</sup> Burnes B. «Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal», cité Ibid

Tableau. 2

Type de changement	Auteurs
<b>Planifié</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Burnes (1996)</li> <li>• Senior (2002)</li> </ul>
<b>Emergent</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Burnes (1996)</li> <li>• Senior (2002)</li> </ul>
<b>Contingent</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dunphy and Stace (1993)</li> </ul>

**L'approche planifiée** du changement a été initiée en 1946 par Lewin qui avait expliqué que le changement ne peut être adopté avec succès que si le comportement précédent est écarté. Un changement réussi doit donc comporter les trois étapes : le déblocage du niveau actuel, passer au nouveau niveau et recongeler ce nouveau niveau (Unfreeze, Change, Refreeze). Bullock et Batten (1985) ont développé un modèle du changement planifié qui divise le processus en quatre étapes : exploration, planification, action, intégration.

Même si le monde a changé depuis que Lewen a publié son modèle en 1947, il est toujours extrêmement pertinent et considéré comme la base de plusieurs autres nouveaux modèles.

Malgré l'absence d'une approche largement acceptée, clair et pratique expliquant les changements que les organisations doivent apporter ou comment les mettre en œuvre, l'approche planifiée tente d'expliquer le processus qui entraîne le changement. En outre, elle met l'accent sur l'importance de comprendre les différents états qu'une organisation devrait traverser pour passer d'un état insatisfaisant à un état souhaité.

La volonté de changer signifie flexibilité, des événements imprévus à tout moment rendent cela difficile. La gestion pertinente du flux d'information permettra de réduire, mais de ne pas éliminer, les événements imprévus. Kotter (1995) observe que d'autres initiatives, telles que la gestion de la qualité totale, le redimensionnement, la restructuration et le changement culturel sont également des formes de gestion du changement<sup>11</sup>. Kotter (1995) a produit un modèle en huit étapes :



- Etablir un sentiment d'urgence,
- Créer une coalition directrice,
- Développer une vision et une stratégie,
- Communiquer la vision du changement,
- Responsabiliser les employés pour une action à grande échelle,
- Générer des gains à court terme,
- Consolider les acquis et produire plus de changement,
- Ancrer de nouvelles approches dans la culture.

L'approche planifiée du changement est devenu de plus en plus critiquée depuis le début des années 1980 (Kanter et al., 1992; Burnes, 1996) Malgré qu'elle soit établie depuis longtemps et considérée comme très efficace. Premièrement, il est suggéré qu'elle met l'accent sur le changement progressif, et il n'est donc pas applicable aux situations de crise qui nécessitent un changement rapide et transformationnel (Burnes, 1996, 2004; Senior, 2002).

Deuxièmement, elle repose sur l'hypothèse que les organisations fonctionnent dans des conditions constantes et peuvent procéder au changement d'un état stable à un autre (Bamford et Forrester, 2003) alors que l'environnement actuel évolue rapidement ce qui affaiblit cette théorie. Troisièmement, le caractère descendant de cette approche implique une planification du changement par les cadres supérieurs, et suppose que toutes les parties prenantes de ce changement sont disposées et intéressées à le mettre en œuvre, et qu'un accord commun peut être atteint, en négligeant la politique organisationnelle et les conflits en présumant que ceux-ci peuvent être facilement identifiés et résolu (Burnes, 1996, 2004).

En réponse aux critiques de l'approche planifiée du changement organisationnel, ***l'approche émergente*** a gagné du terrain. Cette dernière préconise que le changement soit de bas en haut (Burnes, 1996, 2004) plutôt que d'être descendant, du fait que le changement est si rapide qu'il ne peut être identifié et planifié de manière efficace et agile par les cadres supérieurs. Par conséquent, la responsabilité du changement organisationnel doit être de plus en plus décentralisée (Wilson, 1992)<sup>12</sup>.

L'approche émergente du changement souligne que le changement ne devrait pas être perçue comme une série d'événements linéaires dans une période de temps donnée, mais comme un processus continu et ouvert d'adaptation aux circonstances changeantes et aux conditions (Burnes, 1996, 2004; Dawson, 1994). La lumière a été mise sur la nature imprévisible du changement qui est, selon cette approche, un processus qui se développe à travers la relation d'une multitude de variables au sein d'une organisation. En plus d'être uniquement une méthode de transformation des pratiques et des structures organisationnelles, le changement est perçue comme un processus d'apprentissage (Altman et Iles, 1998; Davidson et De Marco, 1999; Dunphy et Stace, 1993).



En outre, comme le fait valoir Burnes (1996), «la réussite du changement dépend moins de plans et de projections détaillés que de la compréhension de la complexité des questions concernées et de l'identification de l'éventail des options disponibles ». On peut donc suggérer que l'approche émergente du changement se préoccupe plus de la préparation au changement et sa facilitation que de fournir des étapes pré-planifiées spécifiques pour chaque projet et initiative de changement.

L'approche émergente du changement étant relativement nouvelle par rapport à l'approche planifiée, du fait qu'elle manque encore de cohérence et de diversité de techniques (Bamford et Forrester, 2003; Wilson, 1992).

## 1. Management et le numérique

L'utilisation d'internet et la technologie dans la communication est en train de devenir un important outil de relation entre les organisations et leurs différents collaborateurs internes et externes. Plusieurs auteurs ont examiné le rôle que joue Internet dans une crise (Perry, Taylor et Doerfel, 2003; Taylor et Perry, 2005), tandis que d'autres ont analysé comment l'utilisation numérique et technologique a facilité l'émergence de nouveaux outils dans les communications de crise, comme l'utilisation de chats, vidéo en temps réel ou fichiers audio (Hearit, 1999; Witmer, 2000; Van Vark, 2004)<sup>13</sup>.

La plupart de cette littérature a analysé l'impact de certaines technologies internet sur les pratiques managériales actuelles et comment le numérique peut être utilisé plus efficacement. Néanmoins aucuns des travaux précédents n'ont réuni tous les aspects que la technologie peut engendrer à savoir (1) aider ou pas les entreprises - selon leur ignorance ou leur adoption, pour analyser leur environnement professionnel à la recherche de problèmes potentiels (gestion des problèmes), (2) aider pour préparer un plan de crise qui considère le côté virtuel (planification de crise), et (3) à répondre adéquatement aux crises si elles surviennent (gestion de crise)<sup>14</sup>.

Parfois, Internet et les nouvelles technologies agissent comme un facteur qui accélère le cycle de l'actualité des crises et rompt les limites géographiques. Autrement dit, Internet devient simplement un canal supplémentaire pour discuter des événements qui se produisent dans le monde réel.

Il accélère la circulation des informations et leur donne une nouvelle dimension, bien que les mêmes crises se produisaient à un rythme plus lent sans l'existence d'Internet. Dans le cas de la crise sanitaire actuel du Covid-19, la technologie était comme moyen efficace pour aider les entreprises à anticiper et se préparer aux événements qui surgissent.

<sup>11</sup> Maciej Teczek, Sansyzybayevna R., Olzhabayevna R. «Approaches and models for change management», Jagiellonian Journal of Management vol. 3 (2017), no. 3, pp. 19208

<sup>12</sup> Rune Todnem By (2005) opcit

<sup>13</sup> Gonzá'lez-Herrero A., Suzanne Smith (2008), opcit

<sup>14</sup> Ibid

## 2. Méthodologie de recherche, hypothèses et résultats

Pour aborder ce que peut recouvrir le changement au sein des organisations, il est proposé de s'interroger sur les pratiques susceptibles d'améliorer des compétences nouvelles en analysant le rôle de la technologie comme moyen pour surmonter la crise et l'incertitude. La problématique de notre recherche nous a conduits aux questions de recherche suivantes :

- Quels sont les facteurs qui contribuent au développement managérial ?
- Comment les organisations procèdent-elles au changement au temps de crise ?
- Quels modes de management seraient-ils capables de renforcer les acteurs de l'organisation dans une période de crise ?
- La révolution numérique serait-elle un moyen pour surmonter cette crise et optimiser la performance dans le secteur immobilier ?

Pour ce, nous nous sommes basé sur l'assise théorique afin de formuler les hypothèses que nous vérifions au sein d'un échantillon d'entreprises marocaines opérant dans le secteur immobilier. De ce fait, les hypothèses à vérifier sont les suivantes :

**Hypothèse 1 :** La crise sanitaire a un impact positif sur le management des entreprises du secteur immobilier.

**Hypothèse 2 :** La nouvelle technologie est un moyen incontournable pour les entreprises du secteur immobilier pour faire face à la crise.

Afin de mener à bien ce travail, nous avons vu approprié d'adapter une démarche empirique qualitative avec une approche hypothético-déductive. Le choix de méthodologie qualitative s'explique par le fait que les facteurs observés sont difficiles à mesurer objectivement.

Pour le fondement et la réussite de toute étude empirique, l'étape de recueil de donnée se révèle d'une importance cruciale. Pour aboutir à cette fin, nous avons choisi de faire recours au sondage par questionnaire adressé spécifiquement aux dirigeants des sociétés du secteur immobilier.

Notre questionnaire contient 15 questions et conçu en 4 parties: La première partie porte sur les caractéristiques des sociétés, la deuxième partie sur le style de management des entreprises avant la crise du Covid-19, troisième partie concerne leur degré d'appréciation de la nouvelle technologie et le télétravail comme pratique managériale émergente au Maroc et enfin la quatrième partie concerne leur style de management pendant le confinement et son impact post-crise.

### 4.1. Identification de l'échantillon

A cause de la pandémie Covid-19, plusieurs secteurs ont été sinistrés mettant ainsi en cause les différents modes de management appliqués. Pendant le confinement, les organisations ont procédé à la mise en place de nouvelles stratégies et pratiques managériales pour faire face aux répercussions économiques et sanitaires de la crise. Plusieurs secteurs ont pu adapter leur mode de travail et réalisé un minimum de continuité d'activité. Néanmoins, ces pratiques ne peuvent être adaptables à tous les secteurs, du fait que chacun dispose de ces propres

spécificités.

Le domaine universitaire regorge d'un corpus de littérature en constante augmentation soulignant l'importance du changement et suggérant des moyens de l'aborder. Cependant, très peu de preuves empiriques ont été fournies à l'appui des différentes théories et approches suggérées (Guimaraes et Armstrong, 1998)<sup>15</sup>. C'est dans ce sens, que nous avons essayé de tester empiriquement l'impact de la crise du Covid-19 sur le management interne des sociétés opérant dans le secteur immobilier.

Notre choix a porté sur ce secteur eu égard à son rôle prépondérant dans l'économie marocaine en représentant 6.3% de contribution au Produit Intérieur Brut (PIB) en 2019. A l'instar des autres secteurs, ce dernier a été des plus sinistrés pendant la crise. Notre objectif

est de mettre en lumière les pratiques managériales mises en place par les dirigeants pour surmonter cette période inédite et voir si leur application permettra d'atteindre l'excellence organisationnelle. L'idée qui découle des théories du management sur leurs différents aspects, est que l'application des principes qu'elles annoncent devrait conduire systématiquement à la performance.

#### **4.1. Interprétation des résultats et vérification des hypothèses**

Le secteur immobilier au Maroc depuis longtemps marginalisé, se caractérisait par la prédominance de l'informel ou les « samsars ». Depuis l'année 2014 le secteur a connu des transformations majeures à la suite du projet de loi qui a été proposé au Gouvernement par l'Association Marocaine des Agences Immobilières (AMAI) dont l'objectif est de structurer et formaliser le secteur afin de réduire l'informel. Donnant ainsi une nouvelle ère pour les agents immobiliers pour développer les pratiques managériales dans ce secteur.

Pendant cette crise sanitaire et économique mondiale, les mesures sanitaires prises par le gouvernement notamment l'état d'urgence et le confinement ont impacté fortement le marché immobilier à travers l'absence de visites sur place des biens, baisse des transactions de vente et de location, absence des clients étrangers, manque de liquidité et le ralentissement des chantiers en cours voir même leur arrêt.

Plusieurs études ont été menées sur le rôle que joue le management ainsi que son impact positif permettant aux organisations de remédier aux maux, résultats des crises qui surviennent. Dans ce sens, nous avons essayé de tester empiriquement ce constat sur les sociétés de l'immobilier dont l'activité se caractérise par la présence intense sur le terrain. Nous rappelons que les hypothèses à vérifier sont les suivantes :

**Hypothèse 1 :** La crise sanitaire a un impact positif sur le management des entreprises du secteur immobilier.

**Hypothèse 2 :** La nouvelle technologie est un moyen incontournable pour les entreprises du secteur immobilier pour faire face à la crise.

Vu les dispositifs sanitaires appliqués au Maroc, la mobilité a été limitée pour nous déplacer chez les promoteurs et agents immobiliers de l'échantillon. La raison pour laquelle nous avons

envoyé un questionnaire en ligne après avoir contacté plusieurs sociétés au préalable.

Nous avons pu recueillir 29 réponses sur le questionnaire. Le nombre des répondants a été restreint par rapport à l'ensemble des entreprises du secteur, cela est dû d'une part au manque de transparence et de structuration du secteur, et d'autre part au refus de réponse de certains, spécialement les grandes sociétés, pour raison de confidentialité.

- **Caractéristiques des sociétés :**

28% des réponses recueillies prévenaient de la ville de Marrakech, 17% de Casablanca, 14% de Rabat et Essaouira, 10% de Meknès, 7% de Fès et Tanger et enfin 3% du M'diq. De ce fait, nous constatons que la majorité des agences et promoteurs immobiliers sont situés dans les villes touristiques et industrielles.

Selon notre enquête menée, 86% des répondants sont des Toutes Petites Entreprises (Nombre d'employés entre 1 et 9) et 14% des Petites et Moyennes entreprises (Nombre d'employés entre 10 et 49).

L'impact de la pandémie était très fort sur les sociétés du secteur immobilier. 51% des sociétés ont suspendu leur activité pendant le confinement alors que 48% ont assuré un minimum de continuité d'activité.

Les répercussions de cette suspension ont conduit 28% des sociétés de l'échantillon à licencier leurs employés. Les gérants ont expliqué que les principales causes du licenciement se caractérisent dans la difficulté économique, suppression de poste et cessation d'activité. Ainsi, d'après une enquête de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), le secteur abrite plus d'un million d'employés dont 70% ont perdu leurs emplois pendant la crise.

- **Le style de management avant et pendant la crise**

Pour les besoins de notre étude nous nous sommes basés sur la classification du management de changement selon Senior (2002) citée précédemment.

Dans ce sens, le taux d'occurrence du changement s'effectue de manière continue chez 62% des sociétés de l'échantillon pour s'adapter aux circonstances mutantes, alors que 21% des sociétés adoptent le changement de manière discontinue, enfin 17% l'adoptent progressivement.

Pour faire face à cette situation d'incertitude, 83% des sociétés ont répondu qu'elles étaient forcées de changer leur style de management pendant la crise, tandis que 17% n'ont pas adopté de changement.

---

<sup>15</sup> Guimaraes T. Armstrong C. (1998), «Empirically testing the impact of change management effectiveness on company performance», European Journal of Innovation Management 1(2):74-84

Après calcul de l'indice de Pearson ( $r = 0.46$ ) entre le changement appliqué de manière continu et le changement forcé pendant la crise, nous avons déduit qu'il existe une indépendance entre ces deux éléments (67% des répondants adoptent un changement continu et ont été forcé de changer leur style de management pendant la crise).

Le changement forcé chez 72,4% des sociétés a porté sur l'aspect stratégique, 44,8% sur l'aspect technologique vue leur utilité pendant la période de crise pour promouvoir les projets des sociétés et renforcé leur présence notamment sur les réseaux sociaux.

Concernant le télétravail, 72% des sociétés ont confirmé avoir adopté cette pratique managériale qui a permis d'assurer un minimum de continuité d'activité.

Dans ce même sillage, 41,4% ont changé l'aspect comportemental (attitude) car il a été nécessaire pour renforcer la confiance et la communication entre les collaborateurs. La preuve est que 75,9% estime que la communication est le facteur qui contribue le plus au développement managérial, suivi par la responsabilisation et la motivation par la rémunération.

A travers ces résultats on peut dire que notre première hypothèse sur l'impact positif de la crise sanitaire Covid-19 sur le management des entreprises du secteur immobilier a été validée.

- Degré d'appréciation de la nouvelle technologie et le télétravail

Pendant la crise, l'ensemble des secteurs ont constaté l'ampleur de la nouvelle technologie et le rôle que joue la digitalisation des outils de travail. Le changement pendant la crise a porté chez 44,8% des sociétés sur l'aspect technologique. Ce dernier a été d'une grande utilité pour promouvoir les projets des sociétés et renforcé leur présence, visibilité notamment sur les réseaux sociaux ou même pour faire des visites virtuelles des biens.

Dans ce sens, 62% des répondants trouvent que la technologie était utile (dont 21% la trouve extrêmement utile) pour communiquer avec les collaborateurs internes et externes. Alors que d'autres estiment que certes le digital a joué un rôle d'amortisseur pendant cette période – surtout le confinement- toutefois, il ne peut pas remplacer les bases de ce métier (Obligation du contact direct avec les clients).

En outre, 27% considèrent que le télétravail (outil de management à distance) était utile pendant le confinement et 20% le considère extrêmement utile.

A cet effet, on peut affirmer que la nouvelle technologie est un moyen incontournable pour les entreprises du secteur immobilier pour faire face à la crise d'où la validité de notre deuxième hypothèse.

- La crise comme opportunité de relance de nouveaux modes de management

La reprise était la préoccupation de tous les secteurs pendant le confinement. Plusieurs chercheurs considèrent que cette crise pourrait être une opportunité de relance et une occasion de rupture avec les modes actuels de management. Toutefois les sociétés de notre échantillon n'étaient pas unanimes sur ce constat. 52% des répondants estiment que la crise pourrait avoir un impact positif sur les pratiques managériales au sein de leur organisation dans le futur.

### **Conclusion**

Il ressort clairement de cet article que le changement est un élément omniprésent qui affecte toutes organisations plus particulièrement pendant les crises. En outre, cette période inédite a -non seulement- permis de révolutionner les méthodes du management organisationnel, mais aussi prouvé l'ampleur de la technologie numérique dans la diffusion et la communication de l'information en temps de crise. Le but de l'article était d'examiner si une situation d'incertitude peut bien être un facteur externe de changement forcé et pouvant avoir des répercussions positives sur les sociétés du secteur immobilier en les incitant à évoluer et sortir de la zone de confort. Enfin, il convient de noter qu'aucune des approches de management du changement ne peut être considérée comme l'idéal car tous les modèles théoriques ont une approche unique, soulignant différents aspects du problème. Par conséquent, ces modèles doivent être examinés en termes de complémentarité et non d'opposition. De ce fait, un management de changement réussi -dans tous ses aspects- dépend d'abord de l'environnement et des spécificités des organisations ensuite des résultats souhaités.

## Références

**Danielle C. Perry, Maureen Taylor, Marya L. Doerfel**, « Internet-Based Communication In Crisis Management», *Management Communication Quarterly*, Vol. 17, No. 2, November 2003 206-232

**Dawn R. Gilpin, Priscilla J. Murphy (2008)** « Crisis management in a complex world» Oxford University Press

**Fauzi Bensebaa, David Autissier (2011)**, « Les modèles de management : une étude exploratoire des discours des organisations » *Management Prospective Ed. Management & Avenir* 2 N° 42, Pages 33 À 53

**González-Herrero A, Pratt Cb (1995)** «How to manage a crisis before – or whenever – it hits», *Public Relat Q* 40(1):25–29

**González-Herrero A., Suzanne Smith (2008)** «Crisis communications management on the web: how internet-based technologies are changing the way public relations professionals handle business crises» *Journal of Contingencies and Crisis Management* Volume 16 Number3 September 2008

**Guimaraes T. Armstrong C.** (1998), «Empirically testing the impact of change management effectiveness on company performance», *European Journal of Innovation Management* 1(2):74-84

**Maciej Teczke, Bepayeva R., Bugubayeva R.,** (2017), « Approaches and models for change management», *Jagiellonian Journal Of Management* Vol. 3 No. 3, Pp. 195–208

**Moran, John W; Brightman, Baird K,**(2001) « Leading organizational change», *Career Development International*, Volume 6, Number 2, 2001, pp. 111-119

**Rune Todnem By** (2005) «Organisational change management: A critical review», *Journal of Change Management*, 5:4, 369-380

**Senior, B. (2002)**, «Organisational Change », Paperback,

**Simon A. S. Booth (1993)**, « Crisis Management Strategy: Competition and Change in Modern Enterprises», Routledge, 1 jan. 1993

**Stuart C. Strother, (2016)** «Butterfly theory of crisis management » Springer International



Publishing , A. Farazmand (ed.), Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance

**Venette, S. Timothy L. Sellnow, Patricia A. Lang**,(2003), « Metanarration's Role in Restructuring Perceptions of Crisis: NHTSA's Failure in the Ford-Firestone Crisis»

**W. Timothy Coombs** (1999), « Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding», SAGE Publications, 3 août 1999