

# Conjoncture

LE MENSUEL DES DÉCIDEURS



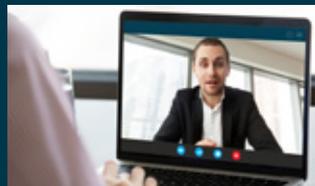
**L'INVITÉ DE CONJONCTURE  
MOHAMED BERRADA**

## Entreprises :

**prêtes pour l'après  
Covid-19 ?**



**Le CME lance son  
service de médiation  
en ligne**



**Nouveau : « Les rendez-  
vous économiques »  
de la CFCIM**



**Digitalisation : les  
initiatives solidaires  
se multiplient**



**L'actualité vue par le  
Service économique de  
l'Ambassade de France**

# COMPTEZ SUR NOUS DANS LES MOMENTS QUI COMPTENT



Conseillers bancaires mobilisés  
en agence pour vous servir



Applications mobiles  
opérationnelles



Canaux de banque à distance  
disponibles 24h/7J

**#RESTECHEZVOUS**

**أنتم المستقبل**



الشركة العامة  
**SOCIETE GENERALE**



## Editorial

# Entreprises : prêtes pour l'après Covid-19 ?

## Entrer en résilience

Jean-Pascal DARRIET  
Président

C'est souvent dans les contextes les plus extrêmes que naissent les plus belles idées. Par les temps qui courent, nos entreprises vont, plus que jamais, devoir faire preuve d'imagination, d'adaptabilité et surtout de courage pour se réinventer et assurer leur survie à plus ou moins long terme.

Si la crise du Covid-19 a frappé durement l'ensemble du tissu économique à quelques exceptions près, elle a aussi mis en lumière les dysfonctionnements préexistants de certaines entreprises. Chaque lacune qui pouvait sembler secondaire en temps normal peut devenir un facteur aggravant en temps de crise, que ce soit en matière d'organisation et de gouvernance, de management, de commercial, de finances ou encore de communication.

La transformation numérique en est le parfait exemple. Beaucoup d'entreprises qui retardaient ce chantier au vu du coût ou des efforts organisationnels associés ont ainsi pris conscience de l'urgence de l'engager dans les plus brefs délais. Pour certaines sociétés, la crise que nous vivons a été l'occasion de mener très rapidement, parfois sous la contrainte, ces grands projets structurants.

Malgré les prévisions économiques très pessimistes pour les mois (voire les années) à venir, il est important que les entreprises gardent confiance en elles et se battent pour préserver leur activité et leurs emplois. Après les mesures d'urgence mises en place par le Maroc, viendront très bientôt les mesures visant à soutenir le redémarrage économique.

Ce mois-ci, notre invité, Mohamed Berrada, nous livre son analyse de la situation et notamment de ses aspects géopolitiques et de ces implications socio-économiques. Au même titre que les entreprises, les États vont devoir engager des réformes afin de s'adapter rapidement à ce contexte inédit.

Je le rappelle, toute l'équipe de la CFCIM reste à votre écoute et mobilisée à vos côtés pour vous conseiller et vous accompagner durant cette phase délicate.



Conjoncture est édité par la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc ► 15, avenue Mers Sultan 20 130 Casablanca. Tél. LG : 05 22 20 90 90. Fax : 05 22 20 01 30. E-mail : [conjoncture@cfcim.org](mailto:conjoncture@cfcim.org). Site Web : [www.cfcim.org](http://www.cfcim.org)  
► **Directeur de la publication** Jean-Pascal Darriet ► **Rédacteur en chef** Philippe Cros ► **Président du Comité de rédaction** Serge Mak ► **Secrétaire de rédaction** Nadia Kabbaj ► **Ont collaboré à ce numéro** Cécile Humbert-Bouvier, Laurence Jacquot, Société de Bourse M.S.I.N, Sofya Benchekroun, Rémy Pigaglio, Thomas Brun, M'Fadel El Halaissi, Sana Griguer, Saad Benjelloun Andaloussi, les administrateurs et collaborateurs de la CFCIM  
► **Crédits photos** CFCIM, Shutterstock, Fotilia, Ambassade de France, DR ► **Conception graphique** Sophie Goldryng ► **Mise en page** Mohamed Afandi.

**PUBLICITÉS** **Mariam Bakkali** Tél. : 05 22 93 11 95 - 05 22 93 81 28 GSM : 06 61 71 10 80 [mariam.bakkali@menara.ma](mailto:mariam.bakkali@menara.ma)  
**Nadia Kaïs** Tél. : 05 22 23 66 61 GSM : 06 69 61 69 01 [kais.communication@gmail.com](mailto:kais.communication@gmail.com)

## Le Business Forum des Solutions en Ressources Humaines

22 et 23 septembre 2020



Expérience  
immersive  
100% virtuelle

Solutions RH | Digital Workplace | Agilité

Organisateur :



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC

Contacts :

Mehdi LAËCHACH  
Responsable Développement  
mlaachach@cfcim.org  
GSM : (+212) (0) 660 31 24 24

Marianne IGUELD  
Chef de Projets  
Pôle Salons – Événementiel  
miguel@d@cfcim.org  
GSM : (+212) (0) 666 12 59 87

# Sommaire

## Dossier spécial Covid-19

- 6 La crise du Covid-19 frappe durement l'économie marocaine
- 8 Le cours du pétrole remonte peu à peu
- 10 Interview de Hicham Zouanat
- 12 Digitalisation : les initiatives solidaires se multiplient

## Echos Maroc

- 14 LAFD multiplie les annonces de financements au profit du Maroc
- 14 La production de céréales en baisse de 42 %
- 16 Mohamed Berrada, invité de Conjoncture
- 22 Service économique de l'Ambassade de France
- 24 Indicateurs économiques et financiers



## ZOOM

### Entreprises : prêtes pour l'après Covid-19 ?

- 28 Protéger les collaborateurs et sauver les entreprises
- 32 Entretien avec Karim Tazi, Associé PwC au Maroc, chargé des activités de conseil « People & Organisation »
- 34 Entretien avec Zakaria Rbii, Président de l'AGEF (Association nationale des gestionnaires et formateurs des ressources humaines)
- 36 Les entreprises à l'heure de la responsabilité
- 37 Entretien avec Marouane Hakam, médecin, expert et enseignant en e-santé et en télé-médecine, Directeur médical et co-fondateur de la plateforme avis-medical.ma
- 38 Le e-commerce, solution d'aujourd'hui et de demain



## Regards d'experts

- 41 **QHSE** : Covid-19 : le risque de contamination des déchets non réglementés n'est-il passou-estimé ?
- 42 **Management** : Compétences 3.0 : oui, mais de quoi parlons-nous ?
- 44 **Économie** : La crise du Covid-19 : réflexions et perspectives

## Initiatives durables

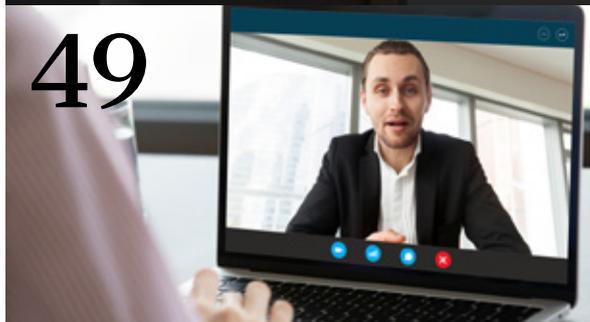
- 46 L'UNESCO lance la consultation « Jeunesse du Maghreb en action »
- 46 Prix Les Margaret 2020

## Actus CFCIM

- 47 Le CME propose désormais ses services en ligne
- 49 La CFCIM lance « Les rendez-vous économiques »

## On en parle aussi...

- 51 **L'association du mois** : IIII



## La crise du Covid-19 frappe durement l'économie marocaine

Chaque jour de confinement, qui vient d'être prolongé de trois semaines, coûterait 1 milliard de dirhams à l'économie marocaine. Le Comité de Veille Économique travaille sur la sortie de crise, alors que les partenaires du Maroc entament des déconfinements partiels.



**E**n application depuis deux mois, le confinement mis en place pour freiner la propagation du coronavirus Covid-19 va être prolongé jusqu'au 10 juin. La décision a été annoncée par le Chef du Gouvernement Saâdeddine El Othmani devant les deux chambres du Parlement lundi 18 mai. « [...] il reste encore du travail à accomplir et des choses à réaliser pour bien gérer le déconfinement qui se fera, je le rappelle, par étapes », a-t-il indiqué, selon une traduction réalisée par l'hebdomadaire TelQuel.

La situation sanitaire semble être sous contrôle avec, vendredi 22 mai à 10h, 7 300 personnes testées positives, dont 197 sont décédées et 4 347 ont guéri. Mais pas suffisamment selon le Gouvernement pour lever l'état d'urgence sanitaire, qui devait se terminer le 20 mai. « Le taux de reproduction [nombre de

personnes infectées par une personne porteuse du virus, NDLR] doit être inférieur à 1 pendant deux semaines, avec une stabilité pendant deux mois. De préférence, qu'il soit inférieur à 0,7. Aujourd'hui, le taux national est de 0,9 », a notamment précisé Saâdeddine El Othmani, d'après Médias 24. Selon lui, sans les mesures adoptées, il aurait pu y avoir 200 décès par jour.

Le confinement, débuté le 20 mars dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire, pèse fortement sur l'économie marocaine. Dans son intervention mardi 19 mai à la Chambre des Conseillers, le Ministre de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration, Mohammed Benchaâboun a indiqué que la crise allait faire perdre 6 points de croissance au PIB marocain, selon la MAP. Chaque jour de confinement coûterait ainsi 1 milliard de dirhams.

## - 61,5 % d'exportations sur les quatre premiers mois de l'année

« La perte aurait été bien plus importante si le soutien financier n'avait pas été fourni par le Fonds spécial pour la gestion de la pandémie de Coronavirus (Covid-19) », a-t-il assuré, précisant que 701 000 salariés déclarés à la CNSS en mars et 950 000 en avril ont reçu l'aide mensuelle de 2000 dirhams prévue par l'État. Selon le Ministre, 4 millions de foyers opérant dans le secteur informel sur 4,3 millions éligibles ont également perçu une aide de 800 à 1200 dirhams lors d'une première vague de distribution.

Mohamed Benchaâboun a égrené les statistiques négatives calculées sur les quatre premiers mois de l'année : -61,5 % d'exportations, -37,6 % d'importations, -15 % de recettes touristiques (-60 % en avril), -11 % de recettes des MRE (-30 % en avril).

Fin avril, déjà, le Haut-Commissariat au Plan avait largement revu à la baisse ses

estimations de croissance pour les premier et deuxième trimestres 2020. Au premier trimestre, le PIB aurait progressé de 0,7 %. Au deuxième trimestre, le PIB devrait régresser de 6,8 % en variation annuelle. L'institution présidée par Ahmed Lahlimi Alami a aussi publié mardi 19 mai les résultats d'une enquête réalisée fin avril montrant que 34 % des ménages affirment n'avoir aucune source de revenus en raison de l'arrêt de leurs activités en temps de confinement.

Le marasme dans lequel la crise a plongé l'économie nationale et mondiale n'a pas empêché, néanmoins, les constructeurs automobiles du Maroc de reprendre leur activité. L'usine PSA de Kénitra a redémarré la production mercredi 6 mai. Renault, de son côté, avait déclaré dès la mi-avril se préparer à un « redémarrage partiel et progressif » de ses sites de Casablanca et de Tanger. Les deux constructeurs ont assuré avoir pris toutes les mesures nécessaires pour protéger leurs salariés, alors que plusieurs foyers de contamination sont apparus dans des usines au Maroc ces dernières semaines.

## Autorisation d'exporter les masques

De son côté, le secteur textile a été mis sous les projecteurs grâce à la mise en branle de la production massive de masques, dont le port a été rendu obligatoire début avril. Intervenant devant la Chambre des représentants le 11 mai dernier, le Ministre de l'Industrie, du Commerce et de l'Économie Verte et Numérique Moulay Hafid Elamy a indiqué que 23 usines produisent désormais des masques non tissés, pour une production de 23 millions d'unités par jour. « Nous avons décidé [dimanche 10 mai] de commencer l'exportation de ces masques », a-t-il précisé selon une traduction de TelQuel. En ce qui concerne les masques en tissu, 2 millions seraient produits chaque jour, mais ne seront pas exportés tant qu'un stock de sécurité n'aura pas été constitué.

Pour faire face à la crise économique, les autorités ont annoncé de nouvelles mesures de soutien ces dernières semaines. Le 8 mai dernier, le Comité de Veille Économique (CVE) créé par



Port de Casablanca

© shutterstock

le Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration a notamment décidé de « revoir et assouplir » la garantie étatique Damane Oxygène mise en œuvre par la CCG. Jusque-là réservée aux entreprises touchées par la crise, elle servira à financer le redémarrage des TPME et des entreprises de taille intermédiaire, alors que le CVE indique être en train d'élaborer les scénarios de sortie de crise. Les entreprises de plus de 500 millions de dirhams seront de leur côté intégrées dans un « dispositif approprié pour le financement de la relance ».

## 500 milliards d'euros pour relancer l'économie européenne

Alors que l'épidémie ralentit dans le monde, la plupart des pays qui avaient décidé des mesures de confinement ont autorisé une reprise partielle des activités auparavant interrompues notamment en vue de limiter la crise économique. La France, en particulier, a entamé un déconfinement partiel le 11 mai. Aux États-Unis, qui sont toujours de loin le premier pays touché avec plus de 91 000 morts, le président Donald Trump a appelé début mai à « ouvrir » le pays. Le Royaume-Uni, deuxième pays le plus endeuillé par le Covid-19 avec 35 000 décès, a débuté son déconfinement le 13 mai. La Banque d'Angleterre anticipe une chute de 14 % du PIB britannique en 2020.

Mercredi 6 mai, la Commission européenne a indiqué qu'elle prévoit en 2020 une contraction de 7,5 % du PIB de l'Union européenne, principal partenaire économique du Maroc. L'exécutif européen estime que « l'économie de l'UE ne devrait pas récupérer entièrement d'ici la fin de l'année 2021 le terrain perdu cette année », avec une croissance de 6 % l'an prochain. Lundi 18 mai, la France et l'Allemagne ont annoncé une initiative conjointe pour que la Commission européenne mobilise 500 milliards d'euros à partir du budget européen, une démarche inédite, afin de relancer l'économie du continent ». \*

► Rémy Pigaglio

## Après les folles semaines d'avril, le cours du pétrole remonte peu à peu

Victime de la crise du Covid-19 et d'une guerre des prix, le baril de pétrole américain a atteint des prix négatifs en avril. Depuis, un accord entre les pays producteurs membres du groupe Opep+ a permis de faire remonter les cours.

**L**a baisse considérable de la consommation d'hydrocarbures, mais aussi la guerre des prix entre la Russie et l'Arabie saoudite ont provoqué un effondrement spectaculaire des cours du baril de pétrole américain en avril. Le baril de West Texas Intermediate (qui sert de référence pour le pétrole brut), son nom officiel, pour livraison en mai clôturait le 20 avril en territoire négatif pour la première fois de son histoire. Il atteignait ainsi -38 \$ à New York, avant de repasser légèrement en positif les jours suivants. Le 21 avril, le baril de Brent de la mer du Nord tombait de son côté en dessous de la barre des 20 \$, son plus bas niveau depuis décembre 2001.

Le marché du pétrole a subi de plein fouet les restrictions mises en place sur toute la planète pour freiner la propagation du Covid-19.

Voitures à l'arrêt, avions cloués au sol, production d'électricité en forte baisse... Dès février, l'Agence internationale de l'énergie (AIE) estimait que la crise aurait des conséquences « significatives » sur la demande de pétrole.

Les pays du groupe Opep+, qui réunit les 13 pays de l'Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP) et dix autres pays producteurs de pétrole, ne sont pas parvenus au départ à s'entendre sur une diminution de la production permettant de limiter la chute des prix.

Début mars, une proposition de l'Arabie saoudite de réduire la production globale de 1,5 million de barils par jour était refusée par la Russie. La riposte saoudienne ne s'est pas fait attendre : le pays, premier exportateur mondial de pétrole, a décidé d'augmenter considérablement sa production pour provoquer une baisse drastique des prix. L'objectif : mettre la Russie en difficulté en abaissant brutalement ses revenus issus des hydrocarbures.

Le dénouement est intervenu le 12 avril : la Russie s'est finalement résolue à revenir à la table des négociations et a conclu un accord dans le cadre de l'OPEP+ pour réduire la production des pays membres de près de 10 millions de barils par jour en mai et juin. Ce qui n'a donc pas empêché le cours du baril de pétrole américain de devenir négatif une dizaine de jours plus tard, car l'accord n'est entré en vigueur que le 1<sup>er</sup> mai.



Après le « coup de pression » contre la Russie en mars et avril, l'Arabie saoudite tente désormais au contraire de soutenir les prix du pétrole. Le Royaume peut difficilement supporter des cours peu élevés sur une longue période, d'autant que le nouvel homme fort du pays, Mohammed Ben Salman, a engagé de coûteuses réformes. Le Ministère saoudien de l'Énergie a ainsi demandé le 11 mai à l'entreprise d'État Aramco de diminuer encore sa production, de 8,5 millions de barils à 7,5 millions de barils par jour en juin.

« Les ajustements rapides de la production face aux actuels déséquilibres profonds du marché pétrolier mondial ont déjà commencé à montrer des effets positifs, avec un rééquilibrage qui devrait s'accélérer au cours des prochains trimestres », a d'ailleurs estimé l'OPEP dans son rapport mensuel du 13 mai.

Lundi 18 mai, le baril américain WTI pour livraison en juin atteignait 30,99 dollars, dépassant pour la première fois depuis le 17 mars la barre des 30 dollars. Le baril de Brent s'élevait quant à lui à 36 \$.

Si les prix regagnent en rationalité, le secteur continue de naviguer en eaux troubles. Le 14 mai, l'AIE confirmait, selon l'AFP, que 2020 connaîtrait « la chute de consommation [de pétrole] la plus importante de l'histoire ». \*

► Rémy Pigaglio

## Plus de 60 000 lecteurs par mois !



**3 supports complémentaires pour encore plus de visibilité**

**7 000** exemplaires de Conjoncture sont distribués nominativement chaque mois à 4 000 entreprises adhérentes de la CFCIM et 500 responsables institutionnels et leaders d'opinion

**25 000** contacts reçoivent la newsletter Conjoncture express, reprise sur le site Conjoncture.info

## « Mettre d'abord la sécurité des salariés au cœur des préoccupations de l'entreprise »

**Interview de**  
**Hicham Zouanat,**  
Président de la  
Commission Sociale de  
la CGEM



### Quel est votre regard sur les enjeux et l'impact socio-économique du Covid-19 au Maroc ?

Sans aucune volonté d'être pessimiste ou alarmiste, la crise du coronavirus que traverse notre pays aura sans aucun doute des impacts dommageables sur l'activité économique, et ce, au même titre que l'ensemble de l'économie mondiale, mais avec la particularité que l'économie marocaine est beaucoup plus connectée aux chaînes de valeurs mondiales que celles des pays voisins. Ce qui explique que, pour notre cas, on doit distinguer deux catégories d'impacts sur l'économie : ceux liés à des effets exogènes, conséquences des fermetures des frontières, et ceux liés à des effets endogènes, conséquences des mesures de confinement internes. Ces dernières, encore plus strictes que nos voisins et qui relèvent des décisions des pouvoirs publics, se sont traduites par l'arrêt pur et simple de plusieurs activités.

### Selon vous, est-il possible d'évaluer les retombées à moyen terme sur l'emploi ?

Tout d'abord les estimations à très court terme ne rassurent pas. Selon les dernières estimations du FMI, l'économie marocaine va devoir réaliser un fléchissement, le PIB reculerait de 3,7 % avec un accroissement du taux de chômage qui passerait à plus 12,5 %. Mais ce chiffre est, à mon humble avis, est assez optimiste et ne peut être approché même d'une manière approximative sans avoir évalué les points suivants :

- Les impacts réels et chiffrés des pertes de PIB pour notre économie,
- Le plan de déconfinement progressif prévu pour la sortie de crise,
- Les mesures d'incitation prévues par les plans de relance sectoriels,
- Le niveau de flexibilité et l'arsenal législatif qui seraient prévus pour aider les entreprises à adapter leur plan d'action de sortie de crise à leur situation socio-économique pitoyable actuelle.

Encore une fois et sans vouloir être ni pessimiste ni alarmiste, la crise du Coronavirus que traverse notre pays aura sans aucun doute des impacts dommageables sur l'emploi avec un taux de chômage qui risque de s'envoler si aucune relance de l'économie n'est prise comme un mini plan Marshall avec une approche keynésienne de relance des secteurs les plus touchés.

### Depuis l'arrivée de l'épidémie, le CVE a lancé des mesures économiques d'urgence pour les entreprises, notamment l'aide du Fonds spécial Covid-19 pour les salariés en arrêt temporaire de travail. Peut-on aujourd'hui dresser un premier bilan ?

Le premier bilan établi à la fin du mois de mars 2020 dévoile que sur les 217 000 entreprises affiliées à la CNSS, 127 000 se sont déclarées en difficultés, soit près de 59 % entreprises déclarées à la CNSS.

Ces entreprises ont déclaré près de 843 678 salariés en arrêt de travail provisoire pour leur faire bénéficier de l'indemnité forfaitaire, soit 24 % des 3 450 000 salariés déclarés à la CNSS et près de 32 % des 2 640 000 salariés déclarés à la CNSS à fin février 2020\*, ce qui est la vraie référence comparable en termes de périodicité.

Selon le second bilan établi à la fin du mois d'avril, sur les 217 000 entreprises déclarées à la CNSS, 134 000 se sont déclarées en difficultés, soit près de 62 % entreprises déclarées à la CNSS. Par ailleurs, plus de 949 000 employés, travaillant pour 134 000 entreprises, ont été déclarés au Fonds spécial entre 29 avril et le 3 mai 2020. Cela représente 27 % des 3 450 000 salariés déclarés à la CNSS et près de 36 % des 2 640 000 salariés déclarés à la CNSS à fin février 2020\*.

\* hors emplois temporaires et saisonniers, NDLR



**Beaucoup d'entreprises ont dû arrêter leur activité de manière provisoire ou définitive. Quels conseils pratiques pouvez-vous leur donner en matière de gestion des ressources humaines pour limiter l'impact de cette crise et préparer la reprise d'activité ?**

Cette expérience douloureuse pour plusieurs dirigeants a été encore plus mal vécue par les DRH qui, encore une fois, doivent exceller dans l'art du jeu de jambes en réagissant très rapidement et en donnant des réponses efficaces aux problématiques sanitaires, sociales et économiques de l'entreprise.

À mon humble avis, les conseils pratiques que je peux leur recommander en cette période sont de mettre d'abord la sécurité des salariés au cœur des préoccupations de l'entreprise en s'équipant avec l'ensemble des moyens de protections possibles.

En second lieu, il faut réagir pour redimensionner de manière tactique les ressources à la taille économique réelle que vit l'en-

treprise en privilégiant la réduction des éléments variables du coût du de travail à savoir l'intérim, les congés, la mise en place de la modulation annuelle du temps de travail (conformément aux articles 184 & 186 du Code du travail) et la réduction des heures supplémentaires... Et ce, sans pour autant anticiper des coupes dans les effectifs à ce stade.

Troisième niveau de réaction propre à des entreprises en grandes difficultés : il faut utiliser les dispositions relatives au chômage partiel, conformément à l'article 185 et 186 du Code du travail.

Enfin, si les impacts négatifs de la pandémie s'inscrivent dans un horizon structurel et qu'ils sont dommageables au point d'engager la viabilité de l'entreprise, il y a lieu dans ce cas de recourir aux dispositions relatives au licenciement pour motifs technologiques, structurels ou économiques, conformément à l'article 66 du Code du travail. \*

## Les mesures de relance proposées par la Commission Sociale de la CGEM

Afin de préparer une sortie de crise viable économiquement et socialement et pour anticiper une relance capable d'absorber le maximum des emplois perdus provisoirement, la Commission Sociale de la CGEM a proposé différentes mesures.

### Sur le plan sanitaire :

- Concevoir et adapter à chaque secteur un kit sanitaire pour l'organisation du travail durant la phase de sortie progressive de crise ;
- Adapter et enrichir le référentiel d'audit sanitaire aux spécificités de chaque secteur ;
- Concevoir et adapter, à chaque secteur, un kit de reprise d'activité avec une batterie d'actions de formation pour accompagner sa mise en place.

### Sur le plan de l'organisation du travail :

- Proposer et faire valider un cadre légal plus explicite du télétravail
- Proposer et clarifier les aspects de protection contre les Accidents de Travail, un modèle de charte de travail à distance...
- Proposer un cadre légal pour la promotion de l'emploi à mi-temps qui pourrait améliorer substantiellement le taux d'activité des femmes estimé actuellement à 22 % dans notre pays.

### Sur le plan de la flexibilité :

- Promulguer, le plus vite possible, de nouveaux types de contrats de chantier, de projet ainsi que des contrats de mission pour faciliter la relance des secteurs clés de notre économie ;
- Proposer un cadre légal plus flexible pour gérer les crises économiques passagères, basé sur un assouplissement de l'autorisation de réduction de temps de travail, à faire valider par le Ministère de tutelle et non par le Gouverneur de la ville, en proposant des conditions de baisse d'activité chiffrées et plus claires pour les différentes parties ;
- Engager une réflexion de fond sur notre législation sociale en vue de l'amender pour mieux accompagner les secteurs et entreprises les plus sinistrés par la crise du Covid-19.



## Digitalisation : les initiatives solidaires se multiplient pour faire face à la crise du Covid-19

L'état d'urgence est aussi un terreau propice à l'entraide et à l'éclosion de nouvelles idées. Zoom sur deux initiatives gratuites : le site fdar.ma qui propose aux petits commerçants de créer leur site e-commerce et le site laclasse.ma, une plateforme d'enseignement à distance dédiée aux professeurs et à leurs élèves.

### Comment a émergé l'idée de créer fdar.ma ?

L'équipe de fdar.ma est constituée de 11 personnes, auxquelles se sont ajoutées trois autres. Nous sommes des ingénieurs en informatique, des développeurs, des marketeurs, des designers, des spécialistes du e-commerce... avec au minimum huit ans d'expérience. Tous les initiateurs se connaissent depuis des années et nous avons un groupe Facebook sur lequel nous échangeons des nouveautés du digital, du web... Au début de la crise, l'idée de fdar.ma a émergé. Notre objectif : aider les petits commerçants à faire face aux difficultés rencontrées pendant cette période de crise en créant gratuitement leur boutique en ligne. Nous visons en particulier les commerçants qui vivent au jour le jour. Ceux qui, s'ils ne travaillent pas une journée, n'ont aucune source d'argent. Le jour même, nous avons réservé le nom de domaine. Dès le lendemain, nous avons commencé le travail. Heureusement, c'est un type de projet qui ne nécessite pas beaucoup d'investissement financier, mais surtout du savoir-faire, que nous avons déjà. Nous travaillons bénévolement, mais nous sommes en train de chercher des part-

**3 questions à**  
**Abdelouahed**  
**El Kouch,**  
membre de l'équipe  
de fdar.ma



naires qui voudraient nous rejoindre, par exemple pour prendre en charge l'hébergement, la livraison, le paiement en ligne...

### Comment fait le commerçant pour créer sa boutique en ligne ?

Il se connecte sur le site et enregistre une demande de création de boutique. Nous traitons chaque demande individuellement. Nous déterminons si le commerçant est éligible. Si c'est le cas, nous nous occupons de tout. La plupart des petits commerçants n'ont ni logo ni bannière, donc nous en créons une. Nous tenons le commerçant au courant via des SMS, car nous nous sommes rendu compte qu'ils utilisaient très peu les emails. Quand tout est prêt, nous lui envoyons les codes d'accès. Le commerçant se connecte sur sa boutique en ligne, qui a son propre nom de domaine, puis il peut ajouter les produits, les photos, les descriptions... Et tout est gratuit ! Le client qui achète peut ensuite se faire livrer et payer à la livraison. Aujourd'hui, nous avons recensé plus de 750 inscriptions de petits commerçants, d'artisans et de coopératives. Nous avons d'ailleurs été surpris par le nombre d'inscriptions de ces dernières ! Nous avons ouvert plus de 200 boutiques, dont une trentaine sont alimentées par des produits.



## Le e-commerce reste peu développé au Maroc. Vous pensez que cette initiative peut favoriser sa progression chez les commerçants ?

Beaucoup découvrent le principe de la vente en ligne, le fonctionnement d'un site web, d'un site e-commerce, comment ajouter une catégorie, changer le statut d'une commande... Il y a deux jours, l'un des vendeurs m'a appelé pour me demander comment voir le nombre de clics sur un produit, comment déterminer s'il a reçu

des visiteurs, le nombre de clients... Il m'a dit : « Comme ça, si je n'ai pas de clic sur ce produit, je peux changer la photo ou le prix ». Ça m'a vraiment fait plaisir ! S'ils se rendent compte qu'il y a des ventes, que ça fonctionne, ça pourra les aider après la crise. Du côté des clients, cette période a aussi poussé les gens à faire leurs achats en ligne. \*

► Rémy Pigaglio

## Pourquoi avez-vous décidé de créer la plateforme de cours en ligne Laclasse.ma ?

Je suis issu du domaine de l'IT et je fais du consulting sur le télétravail. Au moment de la crise, j'ai constaté que les professeurs marocains faisaient de gros efforts pour donner leurs cours à distance, mais que les outils à leur disposition n'étaient pas adaptés. Ils utilisaient Whatsapp, Facebook, Teams, Zoom... Comme je travaille dans ce domaine, je sais que ce sont des solutions de visioconférences qui ne sont pas adaptées à l'éducation. Je me suis donc dit qu'il fallait développer une plateforme pour donner des cours à distance, qui soit adaptée aux spécificités marocaines. Il faut notamment prendre en compte que, à part ceux qui bénéficient d'énormes budgets, la majorité des établissements du Maroc n'ont jamais vécu une période de digitalisation. Même les écoles d'informatique ! Il fallait en effet être réaliste et proposer un outil simple, qui pourra être utilisé par tout le monde. Cela implique qu'il doit disposer de peu de fonctionnalités, être simple d'utilisation, respecter l'UX [l'expérience utilisateur]... J'ai été rejoint essentiellement par des Marocains résidant en France, et je me suis retrouvé rapidement avec une équipe de 20-25 personnes. Nous avons décidé de créer Laclasse.ma pour aider les élèves et les professeurs de notre pays. Je m'attendais à avoir 1 000 utilisateurs. Après quatre semaines, nous en avons 20 000 ! Nous avons désormais 10 000 clics sur « démarrer le cours » chaque jour, et plus de 2 000 classes issues des secteurs public et privé.

## Concrètement, comment fonctionne laclasse.ma ?

Il existe deux modules : la classe et le cours. Ni plus ni moins. Et nous avons pris en considération les connexions qui ne sont pas de bonne qualité, donc la plateforme peut fonctionner en 3 G. Jusque-là, seulement 3 ou 4 % des utilisateurs ont eu des problèmes de connexion. Il est possible de faire un partage d'écran, de partager des vidéos YouTube, d'exporter une liste de présence, de faire de la discussion instantanée, d'échanger via caméra, d'utiliser un whiteboard, d'écrire sur les slides... En parallèle d'un cours, des élèves peuvent créer une salle pour faire un atelier. Il y a un point très important : nous n'autorisons pas l'enregistrement des vidéos.

## 3 questions à Mohammed Derouich, fondateur de la plateforme en ligne Laclasse.ma



Car notre état d'esprit est de conserver une interactivité. Je ne veux pas qu'un prof entre et se contente de partager une vidéo. L'interactivité est au cœur de l'éducation. Nous souhaitons donc maintenir ce principe.

### Est-ce que la plateforme est gratuite ?

C'est 100 % gratuit. L'équipe de Laclasse.ma finance tout elle-même, en particulier moi-même et mon frère qui réside en France. Elle ne disparaîtra pas avec la fin du confinement, nous nous engageons à la prolonger pendant cinq ans. Notre objectif est de garder une alternative quand il est compliqué d'aller à l'école ou bien pour ceux qui ont besoin de cours complémentaires. Nos connaissances nous ont permis de créer cette plateforme à moindre coût. Mais on ne dit pas qu'on ne trouvera pas d'autres moyens de financement. Nous avons des demandes qui proviennent d'Afrique et d'Europe. Si un organisme me contacte pour mettre en place la plateforme dans un pays européen par exemple, alors probablement je ne le ferai pas gratuitement. Au Maroc, en revanche, elle restera gratuite. \*

► Rémy Pigaglio

ACCUEIL COMMENT ÇA MARCHE ? S'INSCRIRE SE CONNECTER À PROPOS DE NOUS العربية

**Laclasse, votre plateforme interactive d'éducation**

La plateforme multi-support qui vous donne la possibilité de poursuivre vos études à travers des séances de cours en direct, réunissant enseignant et étudiants, comme dans une vraie classe.

LIRE LA SUITE

Copie d'écran du site laclasse.ma

## L'AFD multiplie les annonces de financements au profit du Maroc

L'Agence française de développement (AFD) a multiplié les annonces de financements destinés au Maroc au cœur de la crise économique et sanitaire liée au Covid-19. Le 17 avril, elle annonçait avec le Crédit Agricole du Maroc la signature d'une convention de subvention de 16,8 millions de dirhams « en faveur des exploitations agricoles et des unités agro-industrielles », selon un communiqué. L'objectif est notamment de financer des projets d'agriculture durable. Par ailleurs, l'AFD a procédé à un « débloqué anticipé » de 336 millions de dirhams toujours au bénéfice du Crédit Agricole du Maroc et à destination, là encore, de l'agriculture. Cette ligne semble entrer dans le cadre du prêt de 500 millions de dirhams que l'AFD avait accordé



à la banque en avril 2019. Le 20 avril, dans un second communiqué, l'agence indiquait également avoir signé un accord de prêt avec le gouvernement de 100 millions d'euros « en appui à l'amélioration de la performance des communes ». Elle précisait en outre qu'elle mettrait à disposition de manière anticipée 100 millions d'euros au budget de l'État, en provenance de programmes en cours, « afin de contribuer au financement du programme de stabilisation économique et sociale » et 50 millions d'euros aux entreprises publiques. 130 millions d'euros ont aussi été débloqués en faveur de FINEA et du Crédit Agricole du Maroc pour permettre « l'accès des TPME à des financements adaptés ». Enfin, l'AFD compte mobiliser entre 400 et 550 millions d'euros au second semestre pour « préparer l'après-crise ». \*

## La production de céréales en baisse de 42 % pour la campagne agricole 2019-2020

Le Maroc va connaître une très mauvaise campagne céréalière 2019-2020 à cause de la sécheresse. D'après les données du Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts relayées fin avril par la MAP, la production de blé tendre, blé dur et d'orge devrait baisser de 42 % pour s'établir à 30 millions de quintaux au titre de la campagne agricole 2019-2020. La production estimée est issue d'une superficie céréalière semée de 4,3 millions d'hectares, dont 2 millions ont été complètement perdus. Selon le Ministère, la campagne a enregistré une pluviométrie en baisse de 34 % comparativement à la moyenne sur les 30 dernières années et de 25 % par rapport à la campagne précédente. La mauvaise et irrégulière répartition spatio-temporelle des pluies a exacerbé la faiblesse de leur volume. Le département d'Aziz Akhannouch précise que l'approvisionnement du marché en céréales est assuré. Le pays dispose d'un stock garantissant l'approvisionnement du marché pour 4,5 mois. Le Ministère juge pourtant que le PIB agricole affichera une « bonne résilience » avec une rétractation de 5 %, à 105 milliards de dirhams. La production des autres filières (maraîchage, arboriculture, lait et viandes) serait normale, voire supérieure à la normale. \*



# L'UE donne 1,5 milliard de dirhams au Maroc pour soutenir le secteur de l'éducation

L'Union européenne a fait un don de 1,5 milliard de dirhams au Maroc « en appui aux secteurs de l'éducation et de la formation », a annoncé la Délégation de l'Union européenne au Royaume du Maroc fin avril. Une convention a été signée par Claudia Wiedey, l'Ambassadrice de l'UE au Maroc, Mohamed Benchaâboun, Ministre de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration, Saaid Amzazi, Ministre de l'Éducation Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, et Mahmoud Abdessamih, Directeur de l'Agence Nationale de Lutte contre l'Analphabétisme. « Ce don vient en appui aux efforts du Maroc dans la gestion de la crise liée au Covid-19, notamment en termes d'accès à l'enseignement à distance pour les populations en âge scolaire », indique l'UE. Il doit financer un programme dont les détails n'ont pas été dévoilés. L'UE le qualifie d'« innovant » avec une action transversale aux secteurs de l'éducation et de la formation, et aussi l'objectif de construire une relation forte entre les parents et l'école. Fin mars, l'Union européenne avait précisé avoir donné 150 millions d'euros au Fonds spécial de gestion de la pandémie de Covid-19 et prévoyait de « réorienter » 300 millions d'euros des fonds alloués au Royaume vers la réponse à la pandémie. \*



## Proparco et SPE AIF I achètent Saham Pharma

Proparco et SPE AIF I ont annoncé en avril avoir racheté l'entreprise pharmaceutique marocaine Saham Pharma. Proparco est la filiale dédiée au secteur privé de l'Agence française de développement (AFD) et SPE AIF I est un fonds de capital-investissement de SPE Capital, une société du groupe du Tunisien Kamel Lazaar. « Par l'acquisition de Saham Pharma, l'équipe de direction, SPE Capital et Proparco visent à accélérer la croissance de l'entreprise, en consolidant sa position de leader de la fabrication d'antibiotiques au Maroc, en l'intégrant davantage dans la chaîne de valeur hospitalière et en poursuivant son développement international », explique Proparco dans un communiqué. Jusque-là filiale du groupe Saham dirigé par Moulay Hafid Elalamy, Saham Pharma a été créé en 2011 suite à l'acquisition du site

industriel de GSK situé à Ain Aouda et spécialisé dans la fabrication d'antibiotiques, indique l'entreprise sur sa page LinkedIn. En outre, Proparco a annoncé le 4 mai avoir investi 20 millions de dollars dans le fonds SPE AIF I pour « soutenir les PME en Afrique du Nord » dans les secteurs de l'industrie, de la santé et de l'éducation. \*



« La particularité de cette crise pandémique est qu'elle est issue du mouvement de la mondialisation »

Interview de Mohamed Berrada, ancien Ambassadeur du Maroc en France, Professeur au sein de l'Université Hassan II

**Conjoncture :** Quel est votre regard sur la crise internationale du Covid-19 ?

**Mohamed Berrada :** Incontestablement, cette crise a donné lieu à la plus forte récession économique de l'histoire. Une crise plus grave que celles de 1929, 1973 ou de 2008. En 1929, il a fallu six mois pour atteindre 10 millions de chômeurs aux États-Unis, alors qu'en quelques semaines nous avons dépassé 26 millions, avec les conditions de précarité sociale difficiles que vous connaissez.

La crise des subprimes de 2008 a été d'abord une crise financière. Alors qu'aujourd'hui, c'est l'arrêt de l'appareil productif qui produit la crise. Sans parler du fait que cette crise arrive à un moment de ralentissement des échanges et de la croissance de l'économie mondiale. On s'attend ainsi, pour cette année, à une croissance mondiale de -3 %, alors qu'elle sera chez notre principal partenaire européen de -7 % et probablement de -10 %.

Plusieurs secteurs sont en déperdition : l'industrie, l'aérien, le tourisme, les commerces, les banques, le secteur informel... La liste est très longue. Évidemment, en période de crise, ce sont les petites entreprises qui souffrent le plus. Pour les pays émergents, le choc sera massif, avec une chute des IDE et des retraits de capitaux importants sous forme de dettes et d'actions.

**En quoi cette crise est-elle singulière ? Quelle signification peut-on lui donner à travers l'histoire ?**

En fait, il s'agit d'une crise sanitaire que nous vivons, mais avec des effets économiques, sociaux et humains désastreux. Elle est différente de toutes celles que les générations précédentes ont pu connaître, comme la grande peste noire de 1348 ou de la grippe espagnole de 1918-1919. De ce fait, ces dernières ne peuvent rien nous apprendre sur la manière avec laquelle la pandémie actuelle pourrait évoluer.

L'élément nouveau de cette crise pandémique par rapport aux précédentes est qu'elle est issue et s'intègre dans le mouvement de la mondialisation. La mondialisation a renforcé les interdépendances. Nous sommes tous reliés les uns aux autres. Le coronavirus n'est qu'un produit de l'ordre institutionnel et économique actuel caractérisé par ce phénomène. Les virus, comme les crises financières, se transmettent d'un pays aux autres avec une grande rapidité ! Peut-on ralentir ces mécanismes de pandémie sanitaire, économique ou financière ? Évidemment non ! Ils sont actionnés par le développement des technologies de l'information et de la communication, des transports qui facilitent les contacts humains.

Donc, si cette pandémie est différente des autres, c'est par son ampleur, sa vitesse de propagation et par sa globalité. Trois mois après le début de la crise sanitaire, près de la moitié de la population de la planète est appelée au confinement.

Aucune aire géographique n'est plus épargnée. Les systèmes de santé ont été rapidement submergés créant des débats stériles entre scientifiques et souvent contradictoires entraînant une perte de confiance dans les politiques publiques.

J'ajoute que le phénomène de la mondialisation a généré un « sous-produit » qui a facilité l'apparition et la propagation de ce virus : le modèle néolibéral. Il a ses avantages, mais aussi ses faiblesses. Sa faiblesse réside dans le fait que cette « re-liance » d'interdépendances est surtout de nature technico-économique, et insuffisamment humaine.

Il faut donc regarder loin, en arrière et devant, pour comprendre les événements actuels. Le Coronavirus n'est qu'un signal, comme les crises économiques et financières qui l'ont précédé. Il est annonciateur de changements profonds qui vont marquer l'histoire. Chaque épidémie majeure, depuis un millier d'années, a conduit à des changements profonds dans l'organisation politique des nations, dans la culture et l'idéologie qui la sous-tendent. Avec le recul, l'histoire parlera de révolution. Mais en réalité, ce sont de lentes évolutions qui se déroulent sur plusieurs années et qui ne sont pas nécessairement ressenties au quotidien.

### **Devant l'aggravation de la situation économique et sociale, un débat est créé un peu partout dans le monde sur l'opportunité du confinement et la nécessité d'accélérer le déconfinement.**

Débat entre santé ou économie ! Analysons le processus : virus-mort-peur de la mort-santé-hôpitaux-confinement-arrêt des activités économiques-récession. Un système complexe où tous les facteurs sont reliés et qu'on pourrait traduire sous forme d'un modèle économique pour prendre des décisions.

Que faut-il privilégier ? La santé évidemment ! Mais la médecine coûte cher. Elle a donc besoin d'une économie prospère. Il faut bien sûr tenir compte des données médicales, mais aussi des données économiques, sociales politiques et humaines ! Le problème, c'est que, bien souvent, dans nos analyses, on procède instinctivement à la fragmentation des phénomènes au lieu de chercher à les relier.

Alors quand allons-nous sortir du confinement ?

Ce débat a pour origine le climat d'incertitude dans lequel nous naviguons. Cette crise a été tout d'abord imprévisible. Certains économistes avaient prédit une crise économique et financière en 2020-2021, générée par l'excès d'endettement, ou une catastrophe liée à la dégradation de la biosphère, mais personne n'a prévu une catastrophe virale. À l'exception d'un prophète Bill Gates qui, dans une conférence d'avril 2012, annonçait que le péril immédiat pour l'humanité n'était pas nucléaire, mais sanitaire. Il avait vu dans l'épidémie d'Ebola, qui avait pu être maîtrisée assez rapidement par chance, l'annonce du danger mondial d'un possible virus à fort pouvoir de contamination, il exposait les mesures de prévention nécessaires, dont un équipement hospitalier adéquat.

Mais, en dépit de cet avertissement public, rien ne fut fait ni aux États-Unis ni ailleurs. Car le confort intellectuel et l'habitude ont horreur des messages qui les dérangent.

Théoriquement, on prédit l'avenir en transportant sur le futur les courants traversant le présent. Et on continue à faire des prédictions pour 2025 et 2050 alors que nous sommes incapables de comprendre 2020. Nous devons apprendre à vivre avec l'imprévu. Or, l'arrivée d'un imprévisible était prévisible, mais pas sa nature. « Attends-toi à l'inattendu » dit Edgar Morin. Cette épidémie nous noie dans une mer d'incertitudes. Nous ne sommes pas sûrs de l'origine du virus : marché insalubre de Wuhan ou laboratoire voisin. Nous ne savons pas encore les mutations qu'a subi ou que pourra subir le virus au cours de sa propagation. Nous ne savons pas quand l'épidémie régressera et si le virus demeurera endémique. Nous ne savons pas jusqu'à quand et jusqu'à quel point le confinement nous infligera empêchements, restrictions, rationnement. Nous ne savons pas quelles seront les suites politiques, économiques, nationales et planétaires de restrictions apportées par les confinements. Nous ne savons pas si nous devons en attendre du pire, du meilleur ou encore un mélange des deux : chaque incertitude nous conduit vers de nouvelles incertitudes.

Alors, face à ces incertitudes, pour calmer les esprits et redécouvrir qu'on est mortel, disons que deux choses sont certaines : la première est que nous allons tous mourir, la seconde est que la majorité d'entre nous mourra d'autre chose que du Covid-19.



**« Les virus, comme les crises financières, se transmettent d'un pays aux autres avec une grande rapidité ! »**

**Comment cette crise s'inscrit-elle dans l'évolution de l'histoire économique et quels changements pourrait-elle apporter aux politiques macroéconomiques en cours ? Va-t-on assister à une réorientation des modèles de croissance ? Au sortir de cette crise, parlera-t-on toujours de « mondialisation » telle qu'on la connaît aujourd'hui ?**

Je ne le pense pas. Vous savez, l'histoire est marquée par une succession de cycles d'une trentaine d'années chacun, cycles de type Kondratieff, aboutissant à chaque terme à une métamorphose de l'ordre précédent. Prenons le cas de l'économie. Après la politique keynésienne des 30 glorieuses, on a assisté, à partir des années 70-80, au retour du libéralisme de Ricardo et d'Adam Smith dans une perspective novatrice plus accentuée conduite par le prix Nobel d'économie, Milton Friedman, sous l'impulsion de Reagan et de Thatcher, le néolibéralisme. Il est devenu l'idéologie dominante, la pensée unique partout dans le monde. >>>>

»»» Poussé par le phénomène de la globalisation, il a certainement donné lieu à beaucoup de croissance, mais aussi à beaucoup d'inégalités.

Cette idéologie est fondamentalement matérialiste et donne à la production, à la consommation et au profit l'objectif fondamental de toute politique économique. Donner plus de crédits pour consommer plus, consommer plus pour gagner plus. Or, l'économie ou la finance n'aiment pas les excès ! Alors ce processus se traduit par des crises économiques et financières que l'on attribue à l'excès d'endettement.

Alors qu'en fait, la crise est liée au modèle de la pensée économique libérale, elle-même liée au système politique et au principe de la démocratie. Libéralisme et démocratie vont apparemment de pair !

Le problème, c'est que l'interdépendance générée par le phénomène de la mondialisation n'a pas été accompagnée par les principes de solidarité et d'humanisme. Une sorte « d'interdépendance sans solidarité », pour reprendre l'expression de notre ami Edgar Morin. Les secteurs sociaux ne sont pas prioritaires. On le voit aujourd'hui par exemple dans les retards enregistrés dans le domaine des équipements de santé, même dans les pays avancés. Pourtant, la mondialisation est basée sur une communauté de destin pour les humains. Le coronavirus en est une parfaite illustration. En prendrons-nous conscience ?

Plus que jamais, nous devons davantage parler de développement et moins de croissance. Nous devons parler plus de bien-être que de « bien-avoir ».

Plus que jamais, nous avons besoin de solidarité internationale pour faire face à la pandémie, et non pas de fermeture égoïste des nations sur elles-mêmes.

C'est sur cette base qu'il faut reconsidérer les modes de fonctionnement de nos sociétés, de nos économies et de nos comportements.

## **Cette crise intervient au moment où le Maroc était en train de construire son modèle de développement : dans quelle mesure risque-t-elle de retarder ou de remettre en cause ce chantier ?**

Les crises ont pour avantage de tirer des leçons pour mieux rebondir. Le court terme s'inscrit naturellement dans le long terme. Les mesures prises dans l'immédiat pour affronter la crise, sauver les emplois et éviter la faillite d'entreprises s'inscrivent naturellement dans la vision à long terme de tout modèle de développement, qui s'appuie aussi sur les sources de création de richesses.

À cet effet, nous devons rendre hommage à la manière et la rapidité avec laquelle le pays, sous les directives de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, a réagi pour affronter les deux tsunamis, sanitaire et économique, qui s'abattent sur le monde, mais aussi sur nous, de par le jeu de la mondialisation.

On le voit à travers le sens de la discipline de la population face aux appels de confinement. On le voit aussi à travers la rapidité avec laquelle plusieurs hôpitaux se sont équipés et des usines textiles se sont converties pour fabriquer des masques. Un fonds national de solidarité s'est créé collectant plus de 32 milliards de dirhams. On le voit enfin à travers l'élan de solidarité provenant de différentes couches de la société pour distribuer des paniers de vivres aux populations démunies. Manifestement, je reconnais que cette crise nous apprend à « vivre ensemble » sans « être ensemble ». À mon sens, cet instinct de solidarité a une importance considérable dans la construction d'un nouveau modèle.



**« Chaque épidémie majeure, depuis un millier d'années, a conduit à des changements profonds dans l'organisation politique des nations, dans la culture et l'idéologie qui la sous-tendent. »**

## **Que reproche-t-on au modèle actuel ?**

La modèle néolibéral actuel a atteint ses limites. Beaucoup de choses ont été faites sur le plan des institutions, de la liberté individuelle et des investissements. Ces derniers ont atteint 32 % du PIB. Mais tout cela n'a pas réglé le problème de deux maux essentiels : le chômage des jeunes, surtout celui des diplômés, et l'aggravation des inégalités, mettant ainsi en péril notre cohésion sociale. Notre croissance est de mauvaise qualité. Elle ne crée pas suffisamment d'emplois. Elle est irrégulière, insuffisamment inclusive et mal répartie.

D'une manière générale, la caractéristique essentielle du modèle néolibéral est qu'il donne plus de pouvoir aux marchés qu'à l'État ou aux politiques. Devant cette situation, qui est en fait mondiale, surtout au cours de ces dernières années, on assiste ici et là à une montée du nationalisme teinté de populisme ainsi qu'à un renouveau du protectionnisme. La population demande plus de la part de l'État pour se sentir mieux protégée, quitte à faire monter démocratiquement au pouvoir des dictateurs.

Vous comprenez alors pourquoi la conception de tout nouveau modèle de développement ne peut être envisagée qu'en dehors du modèle actuel. Il faut penser l'économie autrement. L'État doit avoir un rôle plus important. Baser le développement non pas sur la quantité de croissance, mais sur la qualité de la croissance. Baser le développement sur l'Homme, sur l'éducation et sur la santé. Mais surtout adopter une démarche méthodologique de complexité en donnant plus d'importance aux liens qu'aux parties dans la conception de toute stratégie.

**On entend dire que des partenaires historiques du Royaume parlent de relocaliser de certaines de leurs industries. Cela ne contrarie-t-il pas la stratégie économique du Maroc ?**

Ces déclarations s'inscrivent dans le débat politique actuel sur la remise en question du libre-échange et un retour progressif au protectionnisme. Entre les vœux et les réalités du marché basé toujours sur la compétitivité et les coûts, il faut beaucoup de temps pour s'adapter. Mais, je le répète, l'économie n'aime pas les excès. Trop de libre échange tue le libre échange.

Sur ce plan, je suis désolé de vous dire que la délocalisation n'a pas concerné que les pays industrialisés, mais aussi notre propre pays. Par le jeu des multiples accords de libre-échange, nous avons fermé nos usines pour donner du travail à des entreprises étrangères. Nous avons délocalisé notre production probablement sans apprécier suffisamment les conséquences des excès du libre-échange, ou bien sans chercher à renforcer au préalable la compétitivité de nos entreprises. Pourquoi ? Parce que cela coûterait moins cher de produire à l'étranger que de produire localement afin de consommer moins cher et d'avoir une inflation faible. On oublie que c'est à partir de la production que l'on crée des revenus et ce sont ces revenus qui nous permettent de consommer. En fait, vous le voyez, la question est de savoir ce qu'il faut privilégier pour booster la croissance : la consommation ou la production.

**Alors, vers quelle politique s'orienter en ce qui concerne le Maroc : une politique de l'offre ou une politique de la demande ?**

En fait, les deux à la fois. Car ce que l'on vit aujourd'hui avec le Covid-19 est une crise simultanée de l'offre et de la demande. Sur le court terme, notre pays entre dans un coma économique dont on ignore la date de sortie. Notre croissance cette année serait de -6 %, aggravée par une mauvaise récolte agricole. Industrie, hôtellerie, restaurants, commerces, BTP... beaucoup d'entreprises ont baissé leur rideau et mis leur personnel en confinement. Je ne pense pas que le processus de déconfinement permettra une reprise d'activité rapide. Cette dernière dépendra du rythme de déconfinement adopté par les autres pays et de la reprise progressive de leurs activités.

Elle dépendra du temps d'adaptation humain et psychologique pour reprendre confiance et vivre probablement avec le virus. Enfin, elle dépendra surtout de la découverte et de la diffusion d'un nouveau vaccin anti-Covid, qui nécessitera des financements considérables, estimés à 50 milliards de dollars. Une somme que les pays riches ne sont pas prêts à apporter pour le moment, car non convaincus.

Le comité de veille économique a mis en place des mesures d'urgence en particulier au niveau des salariés en arrêt d'activité. Il s'agit d'une action sur la demande qu'il faut également accompagner par une action sur l'offre.

L'entreprise est une source de production et de revenus pour les salariés, mais aussi pour l'État. La priorité est la survie de ces entreprises, dont les équilibres financiers sont aggravés par les impayés. Plus le coma économique sera long, plus on assistera à des faillites et plus le réveil sera douloureux.

Il faut veiller à la pérennité de l'outil de production. Pour cela, il faut injecter massivement des fonds destinés à assurer la survie d'entreprises qui continuent de dépenser sans avoir de rentrées de fonds. Combien de temps cela va durer ? Cela dépend du secteur. Probablement entre 1 à 2 ans.

Mais nous devons également profiter du moment pour moderniser l'outil de production et le rendre plus compétitif ! Les États-Unis et l'Europe l'ont fait pour relancer leurs économies à la suite des crises économiques et financières vécues, avec le Quantitative easing [NDLR : Politique monétaire visant à racheter massivement les dettes des acteurs financiers en cas de crise]. Évidemment, ces pays financent leurs déficits et s'endettent avec leur propre monnaie, ce qui n'est pas notre cas. Mais, devant cette situation exceptionnelle, il faut une stratégie exceptionnelle. Mobiliser l'épargne nationale. Emprunter à l'étranger aussi, quitte à voir ses indicateurs macroéconomiques (déficit du trésor, déficit courant et taux d'endettement) s'aggraver pendant quelque temps dans la mesure où le pays bénéficie d'une bonne crédibilité à l'international, de taux d'intérêt bas octroyés sur de longues durées. Quelle que soit la situation, des entreprises qui ferment définitivement auront un coût pour le pays bien plus élevé.



**« Le phénomène de la mondialisation n'a pas été accompagné par les principes de solidarité et d'humanisme. »**

**S'endetter, injecter beaucoup d'argent pour financer la relance économique, cela semble dangereux pour la stabilité du cadre macroéconomique. Doit-on mener cette politique de manière continue sur le long terme ?**

Cette politique d'injection de fonds doit s'inscrire dans une vision globale en interaction avec d'autres mesures. Je m'explique. Dans notre stratégie économique depuis bien longtemps, on a voulu faire de la demande la locomotive de la croissance. Alors qu'une bonne partie de cette demande se transforme en importations et contribue au déficit de la balance commerciale, lui-même financé en grande partie par les transferts du tourisme et des MRE.

Avec la crise du coronavirus, ces recettes sont en train de fondre, mettant en péril le niveau de nos réserves de change. C'est pour cette raison que le Maroc a procédé au tirage auprès du FMI de la ligne de sécurité de 3 milliards de dollars pour préserver le niveau de nos réserves de change.



# L'invité de Conjoncture

»»» Vous devez savoir qu'aucune stratégie économique ne peut se faire sans regarder en profondeur la structure de la balance commerciale. Cela signifie que si nous empruntons des dollars et des euros pour irriguer le marché intérieur en dirhams et relancer l'économie par la demande, une bonne partie de cet argent va partir sous forme d'importations et financer des entreprises étrangères.

Le niveau des réserves de change va baisser avec, par la suite, le risque d'avoir des difficultés à rembourser les crédits obtenus. Mener une politique keynésienne, je suis d'accord dans les circonstances actuelles. Mais avant, il faut relire Keynes ! Keynes disait que la politique de relance par la demande ne produirait d'effet que si cette demande s'adresse en grande partie à la production nationale, ce qui permet au moteur économique de tourner normalement.

Donc, si l'on injecte massivement de l'argent sous différentes formes sur le marché, il faut accompagner cette action par une sorte de patriotisme tous azimuts et un soutien évident aux entreprises industrielles nationales, en leur donnant par exemple la priorité au niveau des marchés publics. Par exemple, le BTP qui est en léthargie actuellement. Relancer la construction aura un effet induit sur les autres secteurs y compris l'informel. Je parle de toutes les fournitures qui s'incorporent dans le BTP : menuiserie, carreaux, fer rond, sanitaire, aluminium...

Je rappelle que c'est l'industrie qui crée le plus d'emplois directs et indirects. Dans un contexte de concurrence internationale déloyale, certains pays utilisent des subventions déguisées et des politiques de taux de change agressives. Nous devons protéger notre industrie et mettre en place une sorte de politique rénovée d'industrialisation par substitution d'importations, susceptible d'attirer les investisseurs nationaux, mais aussi les IDE. Le Maroc doit revoir en conséquence sa politique du commerce extérieur, en réévaluant les accords de libre-échange bilatéraux largement défavorables pour notre industrie.

Mais nous devons également renforcer notre compétitivité. Au centre de la compétitivité, il y a l'investissement en capital immatériel, c'est-à-dire en capital humain, en capital institutionnel, et en capital social. Et c'est cela qui attire les IDE !

**Dans la plupart des pays, même développés, la crise a mis en lumière certains écueils de la mondialisation, notamment une forte dépendance vis-à-vis de l'extérieur pour les produits tels que l'électronique, les fournitures et les équipements médicaux ou encore les médicaments. Comment le Maroc pourrait-il se placer dans cette évolution probable de redistribution des rôles ?**

Vous savez, la mondialisation a généré et s'est construite sur la base de la division internationale du travail et des avantages comparatifs. Chaque pays s'est spécialisé dans le produit ou le service où il est le plus compétitif.

Ainsi, aujourd'hui, une voiture, un avion ou un jean s'assemble dans un endroit vers lequel on achemine tous ses composants fabriqués un peu partout dans le monde. Chaque pays devient ainsi dépendant des autres pays pour ses approvisionnements. La crise du coronavirus a mis en évidence la fragilité des chaînes de valeur mondiales : quand la production s'arrête dans un pays, toute la chaîne est arrêtée.

C'est ainsi qu'on assiste à des annonces de relocalisation ici et là. On constate actuellement un recul des investissements directs vers la Chine et leur stagnation vers les autres pays émergents. C'est une opportunité pour notre pays. D'une chaîne de valeur mondiale, on passera à un processus de déglobalisation avec l'apparition d'une chaîne de valeur régionale de proximité, avec toute la flexibilité et le système d'approvisionnement du type « just-on time » qui conditionne le niveau de compétitivité des entreprises. À cet effet, on est appelé à renforcer nos liens économiques, commerciaux et financiers avec notre principal partenaire, l'Union européenne, avec laquelle, à mon sens, les conditions de compétitivité seraient plus soutenables.

De grandes opportunités d'investissement en liaison avec le marché européen vont émerger du processus de démondialisation des chaînes de valeur et de leur régionalisation.

Il faut préparer nos entreprises à cette évolution et encourager les grandes entreprises à se diversifier, en mettant en relief les secteurs clés dans lesquels il faut s'orienter, comme l'économie verte, l'industrie, la logistique, les nouvelles technologies, la digitalisation ou la recherche scientifique. Une stratégie originale d'attraction de nos jeunes scientifiques qui se trouvent à l'étranger serait un élément susceptible de consolider notre insertion dans ce projet d'économie régionale.

L'industrie écologique présente notamment d'immenses opportunités pour notre pays.

On assiste avec cette pandémie à une orientation internationale pour des politiques bas carbone et de production d'hydrogène à partir d'énergies renouvelables. C'est en particulier une recommandation européenne. Le Maroc pourrait à cet effet développer une industrie forte de fabrication de panneaux solaires.

En ce qui nous concerne, il serait utile de tirer profit des faibles cours des énergies fossiles pour renforcer notre production, notre consommation et nos exportations d'électricité verte à travers des connexions électriques spécialisées. Cela améliorera certainement la compétitivité du secteur agricole en soutenant l'installation de pompes solaires, mais aussi celle du secteur industriel qui souffre d'un coût élevé de l'électricité.

L'économie verte s'intègre ainsi naturellement dans la vision de tout nouveau modèle de développement et avec les valeurs humaines et sociales qu'il porte, un modèle où les secteurs économiques dominants seront désormais ceux de la santé, de l'éducation et de la recherche. \*



## SERVIR

### LES INTÉRÊTS DE NOS ADHÉRENTS

Créer et activer de nouveaux réseaux / Faciliter les démarches administratives / Développer la notoriété de nos adhérents

**52**

chefs d'entreprise  
au Conseil d'Administration

**100**

collaborateurs  
au service de votre performance

## INFORMER

### SUR LA RÉALITÉ & LES OPPORTUNITÉS DU MARCHÉ

Garantir une information objective sur la réalité du marché / Diffuser aux adhérents la bonne information, au bon moment / Appréhender un marché

**70.000**

lecteurs / mois  
La revue Conjoncture  
Le site d'information  
La newsletter

**1.000**

demandes d'information  
réglementaire, juridique, fiscale,  
douanière..., traitées par an

## ACCÉLÉRER

### VOTRE CROISSANCE

Saisir des opportunités d'affaires / Repérer les secteurs porteurs de croissance / Prospecter au Maroc et à l'international / Recruter / Rencontrer les acteurs d'un marché / Proposer des formules de foncier avantageuses / Former

**3 905**

accompagnements  
depuis 2016

**1.800**

rendez-vous B to B  
organisés au Maroc par an

## PARTAGER

### LES EXPERTISES, LES EXPÉRIENCES & LES SUCCÈS

Favoriser les rencontres / Donner la parole aux experts / Faciliter le partage de l'information / Organiser des rendez-vous B to B / Mettre en relation et favoriser le networking / Organiser des salons professionnels et des business forums incontournables

Plus de **300**  
exposants  
et quelque

**15.000**  
visiteurs

sur nos salons professionnels  
et forums d'affaires

Plus de **2.500**  
adhérents

reçus chaque année sur nos

**90**

événements  
de la vie associative

## VOUS L'AUREZ COMPRIS !

Être membre de la CFCIM, la plus importante Chambre de Commerce et d'Industrie Française à l'International, c'est rejoindre près de 5000 entreprises adhérentes au Maroc, mais aussi intégrer un réseau international de 34000 membres. La CFCIM vous propose une gamme de plus de 50 services d'appui aux entreprises.

### LA CFCIM, VOTRE BUSINESS PARTNER !

### CONTACTS

#### SIÈGE

15, avenue Mers Sultan - 20130 Casablanca  
(+212) (0)5 22 20 90 90  
cfcim@cfcim.org

[www.cfcim.org](http://www.cfcim.org)



## Mot de la Chef du Service économique de l'Ambassade de France



Cécile HUMBERT-BOUVIER

La crise sanitaire et économique que vient de connaître la planète pourrait rebattre les cartes et permettre au Maroc de profiter du resserrement géographique des chaînes de valeur mondiales.

En effet, le pays a su adapter très rapidement son outil industriel dans le cadre de cette crise en développant, parallèlement aux mesures prises pour limiter la diffusion

du Covid-19, une production en urgence de matériel et de produits nécessaires à la lutte contre l'épidémie. Cette production, qui a bien entendu avant tout pour objet de couvrir les besoins du pays, pourrait permettre à terme de dégager une capacité pérenne d'exportation de certains de ces équipements, notamment de masques, compte tenu des volumes importants dégagés. C'est d'ailleurs à la constitution d'une telle filière d'exportation vers la France que nous sommes en train de travailler avec le Ministère marocain de l'industrie et du commerce et l'Association Marocaine des Industries du Textile et de l'Habillement. Au-delà des équipements sanitaires, cette capacité d'adaptation de l'industrie marocaine pourrait être amplifiée par la généralisation de l'industrie 4.0 qui est déjà une réalité au Maroc, notamment à travers l'IoT et le Big Data.

Le Maroc possède à cet égard de nombreux atouts pour renforcer encore davantage son insertion dans ces chaînes de valeur mondiales : proximité géographique avec l'UE qui implique des risques plus faibles de ruptures d'approvisionnement ainsi qu'une empreinte carbone moindre, infrastructures adaptées qui permettent de valoriser ce potentiel en termes logistiques... Le nouveau partenariat économique franco-marocain que les Ministres ont appelé de leurs vœux le 31 janvier dernier lors de la visite de Bruno le Maire au Maroc pourrait se bâtir sur ces bases nouvelles. ▶

## L'économie en mouvement

### Un chiffre en perspective

# 3 Mds USD

Le Maroc tire l'intégralité de la Ligne de Précaution et de Liquidité (LPL) octroyée par le FMI

Pour la première fois, le Maroc a procédé le 7 avril 2020 à un tirage sur la Ligne de Précaution et de Liquidité (LPL) qui lui est octroyée et renouvelée tous les deux ans par le FMI depuis 2012. D'un montant équivalent à près de 3 Mds USD, il sera remboursé sur 5 ans avec une période de grâce de 3 ans.

Ce tirage intervient comme assurance contre le choc sur la balance courante marocaine induit par la pandémie. En effet, la crise du Covid-19 arase les réserves de change du Maroc : les secteurs pourvoyeurs de devise, à savoir notamment le tourisme (8 % du PIB) et l'industrie exportatrice (automobile, aéronautique, textile, etc...), sont pratiquement à l'arrêt et les transferts financiers des Marocains résidant à l'étranger ainsi que les investissements directs entrants au Maroc sont en diminution. Dans ces conditions, le FMI évalue l'hypothèse d'un doublement du déficit du compte courant en 2020, à 7,8 % du PIB. Selon la Directrice du Trésor marocain, le risque d'une crise de liquidité externe est cependant maîtrisé, dès lors que le tirage de la LPL permettra de couvrir le besoin de financement du Maroc, ce même si la crise affecte toute l'année 2020. En outre, fort de cet appui du FMI, il est probable que le Trésor marocain s'apprête à se refinancer sur les marchés financiers internationaux, la dette souveraine marocaine étant toujours jugée soutenable par les agences de notation (la note Investment Grade BBB- ayant été récemment confirmée par Fitch Ratings et S&P).

▶ arthur.francois@dgtresor.gouv.fr

## La Chronique économique

### Commerce extérieur : repli de 7,8 % au terme du premier trimestre

Sous l'effet de la crise du Covid-19, le volume des biens échangés entre le Maroc et le reste du monde s'est replié de 7,8 % au terme du premier trimestre en glissement annuel. Conséquence d'une diminution plus importante des exportations (-8,1 Mds MAD) que des importations (-6,3 Mds MAD), le déficit commercial marocain s'est creusé de 3,8 % à 49,1 Mds MAD et le taux de couverture a enregistré une perte de 3,6 points à 58,1 %.

Sur le plan des exportations, l'ensemble des secteurs de l'économie marocaine a été négativement impacté. Les plus touchés sont l'automobile et l'aéronautique, dont les ventes à l'étranger ont reculé de 25,3 % et 19,2 %. Dans une moindre mesure, les secteurs du textile et du cuir, des phosphates et dérivés et de l'agriculture et agroalimentaire pâtissent éga-

lement de la récession globale, leurs exportations ayant diminué respectivement de 7,0 %, 4,9 % et 2,5 %.

Au niveau des importations, la crise actuelle a davantage pesé sur les importations de biens d'équipement (-12,0 %) que sur les produits finis de consommation (-3,2 %). La facture énergétique, pour sa part, a diminué de 4,8 % en raison de la baisse du cours du pétrole.

La situation du commerce extérieur en 2020 dépendra certes de facteurs domestiques, comme la reprise de la consommation interne, mais aussi de contraintes externes, en premier lieu, du rebond des économies européennes, principaux débouchés des exportations marocaines.

▶ arthur.francois@dgtresor.gouv.fr

## Secteur à l'affiche

### Conséquences de la sécheresse sur la production céréalière

La production de la campagne agricole 2019-2020 des trois céréales principales (blé tendre, blé dur et orge) est estimée à seulement 30 millions de quintaux (MQx) selon le ministère de l'agriculture marocain, contre une moyenne de 78 M depuis 10 ans. La production est issue d'une superficie semée de 4,3 M ha dont 2 M ha complètement perdus en termes de production céréalière du fait de la sécheresse hivernale. Cette partie perdue a toutefois été reconvertie en fourrage pour les animaux dans certaines zones. La production prévue (16,5 MQx de blé tendre, 7,5 MQx de blé dur, et 5,8 MQx d'orge) devrait permettre d'assurer l'approvisionnement du pays pour plus de 4,5 mois, selon le ministère. Aussi, le gouvernement va mettre en place un régime de commercialisation incitatif afin de favoriser la collecte de la production nationale à des prix rémunérateurs au profit des producteurs de blé tendre. Les conséquences de la sécheresse sont doubles. D'une part, le ministère de l'agriculture a annoncé un plan d'aide d'urgence. Ce plan prévoit de distribuer 2,5 MQx d'orge subventionné au profit des éleveurs des zones affectées mais également le déblocage d'un financement additionnel de 1,5 Md MAD permettant des mesures de retraitement de l'endettement des agriculteurs pour leurs échéances à venir. D'autre part, le Maroc a prolongé la suspension des droits de douanes (à 0 %) sur les céréales et légumineuses jusqu'au 31 décembre afin de poursuivre les importations de céréales sur le marché international.

✉ xavier.vant@dgtresor.gouv.fr

## Relations France-Maroc

### Le groupe AFD aux côtés du Maroc face à la crise COVID-19



Au 1<sup>er</sup> plan : M. Abderrahim EL HAFIDI, Directeur général de l'ONEE, et M. Mihoub MEZOUAGHI, Directeur de l'AFD au Maroc

© AFD

L'Agence française de développement (AFD) se mobilise pour répondre à l'urgence sanitaire mondiale. Au Maroc, son soutien s'articule autour de trois actions principales :

#### 1. Apporter une réponse immédiate au besoin de financement de l'Etat et des Etablissements Publics

L'AFD a anticipé la mise à disposition à court terme des fonds d'opérations en cours conformément à leurs objectifs. Ainsi, au cours des trois prochains mois, près de 100 M EUR seront versés au budget de l'Etat afin de contribuer au financement du programme de stabilisation économique et sociale et près de 50 M EUR aux Entreprises Publiques marocaines. Un nouvel accord de prêt de 100 M EUR a été signé le 1<sup>er</sup> avril dernier en appui à l'amélioration de la performance des communes. Il vise à renforcer les capacités humaines et financières des collectivités locales qui sont également amenées à porter une partie des réponses de soutien face à la crise.

#### 2. Maintenir l'accès des TPME au financement et soutenir le secteur privé

L'AFD a mobilisé deux lignes de crédit en faveur de FINEA (CDG) et du Groupe Crédit Agricole du Maroc, permettant l'accès des TPME à des financements adaptés. 130 M EUR ont été versés dans les semaines suivant la déclaration de l'état d'urgence sanitaire. Proparco, filiale du groupe AFD dédiée au secteur privé, a récemment procédé à une augmentation de capital pour le groupe Oncologie et Diagnostic du Maroc. Elle a également acquis en avril, aux côtés du fonds SPE AIF I, Saham Pharma, premier fabricant d'antibiotiques et l'un des principaux fournisseurs d'hôpitaux au Maroc.

#### 3. Préparer l'après-crise en soutenant de nouvelles politiques publiques de long terme

Le groupe AFD devrait mobiliser au cours du second semestre 2020 entre 400 et 550 M EUR pour soutenir les nouvelles politiques structurelles et les réformes institutionnelles qui constitueront les leviers d'une sortie de crise. Un programme de soutien des réformes du secteur de la santé et du système de protection sociale est en préparation avec le ministère de la Santé. Il contribuera à renforcer la performance du système de santé et sa capacité à mieux résister et répondre aux menaces posées par l'épidémie. Des discussions sont engagées avec le ministère de l'Agriculture pour un programme de soutien à la stratégie Generation Green. Il visera notamment à accélérer la mise aux normes sanitaires des circuits de transformation et de commercialisation alimentaire. L'Agence poursuivra, par ailleurs, son appui financier à la réforme de la régionalisation avancée et aux programmes de villes durables qui contribueront à la relance économique des territoires, ainsi qu'à leur résilience sociale et écologique. ▀

✉ laurence.jacquot@dgtresor.gouv.fr

## Affaires à suivre



► Dans le cadre de l'appel à projets « Intiaz-Technologies Covid-19 », lancé par l'Agence Maroc PME, 34 projets d'investissement portés par des TPME ont été approuvés pour la fabrication de produits et d'équipements utilisés dans la lutte contre cette pandémie. D'un montant total de 25 MEUR, ces investissements devraient permettre la création de 487 emplois

► En réponse aux impacts de la pandémie au Maroc, la BERD a mis en place une facilité de financement de 145 M EUR auprès de Bank of Africa - BMCE Group, comprenant une ligne de prêt dédiée aux PME et une ligne de financement du commerce extérieur

► Un accord de don de l'UE de 1,5 Mds MAD a été signé en appui aux efforts du Maroc dans la gestion de la crise sanitaire, notamment en termes d'accès à l'enseignement à distance pour les populations en âge scolaire

► L'AFD et le Crédit Agricole du Maroc ont conclu une convention de subvention de 16,8 M MAD, pour l'appui technique à la transformation des pratiques vers une agriculture durable

► Casa Transports vient de relancer deux appels d'offres relatifs aux nouvelles lignes de tramway T3 et T4 de la ville de Casablanca. Le premier concerne la fourniture du matériel roulant (date de remise des offres : 30 juin 2020) et les travaux d'infrastructures (date d'ouverture des plis : 7 juillet 2020)

► Un Arrêté conjoint n° 927-20 du ministre de l'énergie, des mines et de l'environnement et du ministre de l'industrie, du commerce et de l'économie verte et numérique a été publié au BO du 2 avril 2020 rendant d'application obligatoire de normes marocaines relatives aux produits photovoltaïques et installations solaires thermiques.

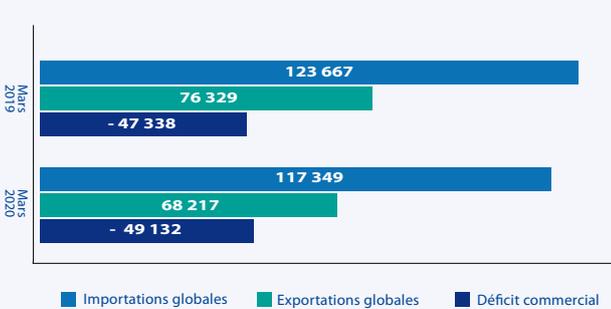
# Indicateurs économiques et financiers

Retrouvez chaque mois dans Conjoncture les principaux indicateurs économiques et financiers du Maroc.  
Une rubrique réalisée par la société de Bourse M.S.IN.



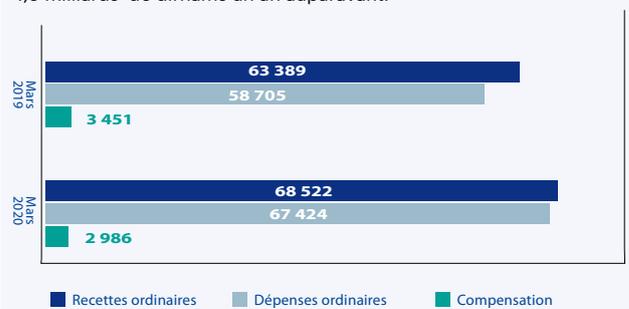
## Balance commerciale

A fin mars 2020, le déficit commercial s'est aggravé de 3,8% par rapport à la même période en 2019.



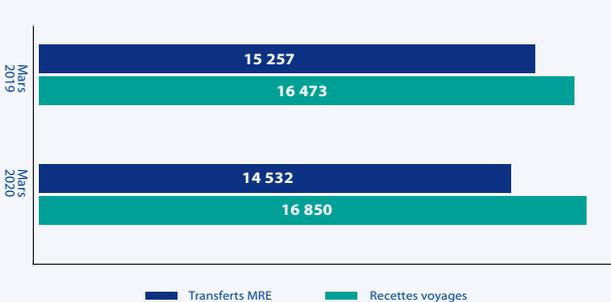
## Finances publiques

A fin mars 2020, la situation de la finance publique fait ressortir un excédent budgétaire de 6,3 milliards de dirhams contre un déficit de 4,5 milliards de dirhams un an auparavant.



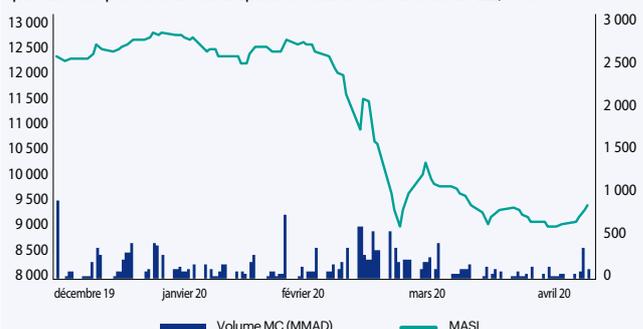
## Transferts des MRE & recettes voyages

Les recettes de voyages et les transferts des MRE ont respectivement enregistré une hausse de 2,3% et une baisse de 4,75% à fin mars 2020.



## Bourse de Casablanca

Au terme du mois d'avril 2020, le MASI a enregistré une baisse de 3,1%, portant sa performance depuis le début de l'année à -22,77%.



## Inflation

L'inflation s'est accélérée à 1,5% en mars 2020 après avoir atteint 1,1% le mois précédent. Cette accélération reflète principalement la hausse du rythme d'accroissement des prix des produits alimentaires à prix volatils de 5,1% à 9,8%.



					Var %/pts
<b>Échanges extérieurs</b>	Importations globales (en mdh)	mars 19/	123 667	117 349	-5,11 %
	Exportations globales (en mdh)	mars 20	76 329	68 217	-10,63 %
	Déficit commercial		-47 338	-49 132	3,79 %
	Taux de couverture (en %)		61,7 %	58,1 %	-358,97 Pbs
	Transferts des MRE (en mdh)		15 257	14 532	-4,75 %
	Recettes voyages (en mdh)		16 473	16 850	2,29 %
<b>Monnaie et crédit</b>	Agrégat M3 (en mdh)	mars 19/	1 314 541	1 381 620	5,10 %
	Réserves Internationale Nettes (en mdh)	mars 20	227 396	253 218	11,36 %
	Créances nettes sur l'administration centrale (en mdh)		203 709	213 223	4,67 %
	Créances sur l'économie (en mdh)		1 030 622	1 092 637	6,02 %
	Dont Créances des AID (en mdh)		878 208	924 822	5,31 %
	Crédit bancaire		872 195	918 485	5,31 %
	Crédits immobiliers (en mdh)		269 344	277 868	3,16 %
	Crédits à l'équipement (en mdh)		174 988	189 421	8,25 %
	Crédits à la consommation (en mdh)		54 804	56 612	3,30 %
<b>Prix</b>	<b>Indice des prix à la consommation (100=2006)</b>	mars 19/			
	Indice des prix à la consommation	mars 20	119,5	121,1	1,34 %
	Produits alimentaires		126,1	128,4	1,82 %
	Produits non-alimentaires		114,2	115,4	1,05 %
	<b>Taux de change (prix vente)</b>				
	1 EURO	déc. 19/	10,8	10,8	0,01 %
1 \$ US	avril 20	9,6	9,9	3,20 %	
<b>Taux d'intérêt</b>	Taux d'intérêt (en %)				Pb
	(52 semaines)	déc. 19/	2,27 %	2,38 %	11,0
	(2 ans)	mars 20	2,37 %	2,46 %	9,0
	(5 ans)		2,40 %	2,52 %	12,0
	(10 ans)		2,69 %	2,72 %	3,0
<b>Bourse Des valeurs</b>	MASI (en points)	déc. 19/	12 171,90	9 400,70	-22,77 %
	MADEX (en points)	avril 20	9 919,25	7 622,32	-23,16 %
<b>Activités sectorielles</b>					
<b>Énergie</b>	Production nette (GWh)	fév. 19/	6 377	6 375	-0,04 %
	Consommation d'électricité (GWh)	fév. 20	4 618	4 764	3,17 %
<b>Industrie</b>	Exportation de l'Automobile (en MDH)	mars 19/	20 641	15 418	-25,30 %
		mars 20			
<b>Ports</b>	Trafic portuaire gérés par l'ANP (mille tonnes)	mars 19/	21 798	23 390	7,30 %
		mars 20			
<b>BTP</b>	Vente de ciment (en milliers de tonnes)	mars 19/	3 578	3 318	-7,25 %
		mars 20			
<b>Marché d'Automobile</b>	Ventes automobiles (en unités)	mars 19/	40 643	32 142	-20,92 %
		mars 20			

## Crédit bancaire

La dynamique des crédits bancaires s'est poursuivie à fin mars 2019. Ces derniers ont enregistré une progression de 5,3 % par rapport à la même période un an auparavant, pour atteindre 918,5 milliards de dirhams. Cette évolution a concerné, notamment, les crédits de trésorerie (+8,2 % ou 14,4 milliards de dirhams), les crédits à l'immobilier (+3,2 % ou 8,5 milliards de dirhams), les crédits à l'équipement (+8,2 % ou 14,4 milliards de dirhams) et les crédits à la consommation (+3,3 % ou 1,8 milliard de dirhams).

## Échanges Extérieurs

La situation des échanges extérieurs a été marquée, au titre des trois premiers mois de l'année 2020, par une aggravation de 3,8 % du déficit commercial qui s'est établi à 49,1 milliards de dirhams. Cette évolution résulte d'une baisse, en valeur absolue, plus importante des exportations (-8,1 milliards de dirhams) par rapport à celle des importations (-6,3 milliards de dirhams). Par conséquent, le taux de couverture s'est situé à 58,1 % au lieu de 61,7 % en mars 2019.

## Finances Publiques

À fin mars 2020, la situation des finances publiques fait ressortir un excédent budgétaire de 6,3 milliards de dirhams contre un déficit de 4,5 milliards de dirhams un an auparavant. Les recettes ordinaires ont enregistré une hausse de 8,1 %, tirées notamment par une hausse de 8,1 % des recettes fiscales et de 77,4 % des recettes non fiscales. Pour leurs parts, les dépenses ordinaires ont également affiché une progression : elles augmentent de 14,85 % pour s'établir à 250,6 milliards de dirhams.

## Bourse de Casablanca

Au terme du mois de mars 2020, le MASI s'est établi à 9 400,70 points, affichant une contre-performance annuelle de -22,77 %.

Au niveau sectoriel, les plus fortes performances mensuelles ont respectivement été enregistrées par le secteur Électricité (+6,92 %), Chimie (+4,74 %) et Agroalimentaire (+3,19 %). Les performances négatives du mois ont concerné, notamment, les secteurs Loisirs et hôtels (-19,43 %), Transport (-15,85 %) et Services aux collectivités (-15,79 %).

Quant à la capitalisation boursière, elle s'est situé à 488,3 milliards de dirhams, en baisse de 22,1 % par rapport à fin 2019.

# ZOOM

## Entreprises : prêtes pour l'après Covid-19 ?

Après deux mois de confinement strict, les entreprises du Royaume reprennent progressivement le travail, mais la situation reste très sensible. L'épidémie de Covid-19 n'est pas terminée et le risque de contagion est toujours présent au Maroc comme dans le reste du monde. Ainsi, de nombreuses mesures sont nécessaires pour préserver la santé des salariés tout en sauvegardant l'activité économique. Comment relever ce défi et s'adapter à ce nouveau contexte ?

Dossier réalisé par Thomas Brun et coordonné par Nadia Kabbaj

- 28** Protéger les collaborateurs et sauver les entreprises
- 
- 32** Entretien avec Karim Tazi, Associé PwC au Maroc, chargé des activités de conseil « People & Organisation »
- 
- 34** Entretien avec Zakaria Rbii, Président de l'AGEF (Association nationale des gestionnaires et formateurs des ressources humaines)
- 
- 36** Les entreprises à l'heure de la responsabilité
- 
- 37** Entretien avec Marouane Hakam, médecin, expert et enseignant en e-santé et en télémédecine, Directeur médical et co-fondateur de la plateforme avis-medical.ma
- 
- 38** Le e-commerce, solution d'aujourd'hui et de demain
- 



# Protéger les collaborateurs et sauver les entreprises

Tandis que la crise sanitaire n'est toujours pas terminée, les entreprises doivent également affronter une crise économique sans précédent. Il s'agit donc de préserver la santé des collaborateurs tout en cherchant à relancer l'activité. Dans ce contexte inédit, il est indispensable de se réinventer pour préparer la sortie de crise.



C'est une situation totalement inédite pour les entreprises. D'une part, il s'agit de protéger les salariés au maximum, car le risque de contagion est encore présent. D'autre part, il faut tout mettre en œuvre pour relancer l'activité économique et espérer survivre à cette période très difficile.

### Rassurer les collaborateurs

En tant qu'employeur, la priorité est, tout d'abord, de prendre soin de ses collaborateurs. Après deux mois de confinement, la plupart sont impactés moralement, voire financièrement. Qu'ils aient été en arrêt de travail,

en télétravail ou encore obligés de sortir travailler, ils doivent se sentir soutenus et écoutés. Leur vie, personnelle et professionnelle, a été bouleversée et les angoisses sont nombreuses. Comme l'explique Zakaria Rbii, président de l'AGEF (Association nationale des gestionnaires et formateurs des ressources humaines du Maroc), il peut être utile de mettre en place une cellule de soutien psychologique, pour que chacun puisse s'exprimer et mieux gérer son stress (voir entretien ci-après). Ainsi, une fois qu'ils sont retournés dans l'entreprise, il est important de rassurer les salariés. Ils ont besoin de se sentir en sécurité sur leur lieu de travail et d'avoir quelques certitudes sur l'avenir de la société.

## Sécuriser l'entreprise

Du point de vue sanitaire, la démarche est claire : tout doit être fait pour éviter la contagion et protéger les parties prenantes. D'après la CGEM (Confédération Générale des Entreprises du Maroc), qui a publié plusieurs guides en ce sens, il est recommandé d'adopter au sein de chaque entreprise un plan Covid-19 piloté par une équipe dédiée. Cette dernière doit réunir, entre autres, des membres des ressources humaines et de la médecine du travail, afin de planifier toutes les actions nécessaires.

Pour commencer, un audit sanitaire peut être réalisé préalablement à la reprise du travail, en particulier au sein des grandes entreprises. De même, il est important de former et de sensibiliser les collaborateurs aux bonnes pratiques, tout en échangeant avec les partenaires pour une harmonisation des procédures.

Les mesures sanitaires doivent être appliquées rigoureusement : désinfection régulière des locaux, mise à disposition d'équipements de protection (gel hydroalcoolique, masques et gants notamment), ou encore réaménagement des espaces pour permettre une distanciation physique d'au moins un mètre. Et tout cela concerne également le transport du personnel, s'il est organisé par l'entreprise.

### Exiger les bonnes pratiques

En plus de ces mesures générales, il est indispensable d'exiger des collaborateurs ou de toute personne présente dans l'entreprise, le strict respect des consignes de sécurité. La cellule Covid-19 doit identifier les salariés fragiles et envisager avec eux toutes les possibilités de travail à distance. Par ailleurs, les collaborateurs dont la présence est nécessaire doivent être suivis individuellement par le médecin du travail pour veiller sur leur santé et s'enquérir de celle de leurs proches. Ainsi, au niveau des accès, il est recommandé de prendre la température de chacun et de respecter une procédure établie avec la médecine du travail en cas de problème.



**Il est recommandé d'adopter au sein de chaque entreprise un plan Covid-19 piloté par une équipe dédiée.**

À l'intérieur des locaux, le port du masque doit être obligatoire et une distance d'un mètre doit être observée avec son interlocuteur ou son voisin, en évitant autant que possible les rassemblements et les réunions. Laisser les portes ouvertes ou éviter de les ouvrir avec les mains est également recommandé. Enfin, des affiches pour informer et expliquer les bons gestes sont très utiles pour rappeler comment porter un masque ou bien se laver les mains.

### Plan de sortie de crise

En plus de l'urgence sanitaire, il est aussi indispensable de prendre en considération l'urgence économique. Dans un contexte national et international incertain, chaque entreprise doit élaborer son propre Plan de Sortie de Crise. Tout comme le Plan de Continuité d'Activité, qui a pu être déployé lors du confinement débuté le 20 mars dernier, ce plan vise à garantir la pérennité de l'entreprise malgré la crise qui devrait durer encore de longs mois. Pour cela, il est important de lister tous les risques possibles (perte de clients, rupture de la chaîne logistique...) et de se préparer à plusieurs hypothèses : une optimiste, prévoyant une sortie de crise sanitaire d'ici septembre, une raisonnable, tablant sur la fin de l'année, et une pessimiste, anticipant des difficultés pendant un an. Il faut ensuite organiser le fonctionnement de l'entreprise dans les prochains mois, en gérant sa trésorerie, en assurant l'opérationnel et en stabilisant le commercial.

Selon Karim Tazi, associé au sein de PwC au Maroc, il s'agit de prendre toute la mesure de la situation et de revoir la stratégie en se concentrant sur l'essentiel à court terme et en amorçant la transformation de l'entreprise pour être plus résistante (voir son entretien ci-après).

## La CFCIM publie des guides de bonne pratique pour la reprise d'activité

Afin de vous accompagner dans la reprise de votre activité, la CFCIM met à votre disposition une série de guides pratiques à télécharger sur son site [www.cfcim.org](http://www.cfcim.org).

Ces guides contiennent de précieuses informations pratiques et notamment un modèle de Plan de Continuité ou de Reprise d'Activité (PCA-PRA), des règles de bonnes pratiques sanitaires ou encore des conseils pour le télétravail.

### »»» Innovation « darwinienne »

Pour survivre, dirigeants et entrepreneurs vont devoir adapter leurs organisations en faisant preuve d'inventivité. Ce concept d'innovation « darwinienne », évoqué dans une publication d'Amine Tazi et Mehdi Lahlou, associés du cabinet Roland Berger à Casablanca, permet de trouver rapidement des solutions concrètes pour pallier les contraintes liées à la crise sanitaire. Ils citent par exemple un opérateur de centre d'appel qui a pu s'organiser et équiper en un temps record ses téléconseillers pour travailler à distance, alors que c'était jugé impossible une semaine auparavant. Puis, selon eux, « ces innovations darwiniennes de court terme devront être consolidées et poussées plus loin vers une innovation plus structurelle, conférant un avantage stratégique tant durant une crise prolongée que dans l'après-crise ». En ce sens, « les entreprises devront porter un regard neuf sur toutes les composantes de leurs business et operating models ». Il s'agit notamment de repenser les modèles de distribution et de consommation, en intégrant plus de digital, d'envisager des processus plus résilients ou encore de capitaliser sur les nouveaux modes de collaboration expérimentés pendant la crise.

Les entreprises les plus agiles dans la gestion de cette crise et les plus rapides à tirer parti des opportunités associées disposeront d'une avance stratégique par rapport à celles qui attendront passivement un retour à la normale, concluent les auteurs.

### Favoriser le télétravail

Parmi les approches privilégiées durant le confinement, le télétravail semble avoir convaincu bon nombre d'organisations, selon Zakaria Rbii, Président de l'AGEF. À ce jour, et tant que l'épidémie de Covid-19 n'aura pas disparu, ce mode reste fortement recommandé, puisqu'il permet la distanciation sociale tout en maintenant un bon niveau de productivité. Toutefois, il est important de bien encadrer cette pratique pour qu'elle conserve tout son intérêt. En effet, souvent mis en place sans préparation, le télétravail a parfois donné lieu à quelques dérives qu'il convient de corriger. Comme le souligne le président de l'AGEF, il est notamment indispensable de respecter les horaires afin que le collaborateur puisse garder un équilibre entre vies professionnelle et personnelle. De même, les managers doivent s'adapter à ce nouveau mode de fonctionnement pour maintenir l'engagement des salariés à distance, sans les rencontrer.

Ainsi, au-delà de la crise, le télétravail pourrait bien devenir une option crédible au Maroc, où il était très peu envisagé jusque-là. Par exemple, face aux problèmes de mobilité à Casablanca, il s'imposera peut-être comme une réelle alternative.

**À l'heure de la distanciation sociale, l'accès à des informations dématérialisées n'est plus une tendance, mais une urgence.**

### Accélérer la transformation digitale

Au-delà du télétravail, c'est tout le fonctionnement de l'entreprise qui gagnerait à être davantage digitalisé. Durant le confinement, l'écart entre les sociétés qui ont largement avancé leur transformation digitale et celles qui ne l'ont pas vraiment amorcée était criant. À l'heure de la distanciation sociale, l'accès à des informations dématérialisées n'est plus une tendance, mais une urgence. Pour beaucoup d'organisations publiques et privées, il a fallu improviser sous la contrainte et il faut maintenant accélérer la démarche. Il s'agit de réfléchir rapidement à la manière d'intégrer le digital dans toutes les fonctions de l'entreprise : relation client, marketing, RH, achats, etc. De plus, les systèmes d'information doivent évoluer et répondre aux exigences de la situation pour ne plus constituer un maillon faible de la société.

C'est également l'occasion d'inclure durablement les outils qui ont conquis leurs utilisateurs durant la crise sanitaire. Des applications telles que Zoom, Microsoft Teams ou bien Google Meet ont surpris par leur capacité à organiser des réunions à distance en toute simplicité. Elles seront encore plébiscitées longtemps pour faire face à la crise, et même au-delà. En effet, pourquoi s'en priver et continuer à rassembler physiquement des personnes éloignées, notamment pour des réunions peu importantes ? Les gains de temps et de productivité sont indéniables.

### Cybercriminalité en hausse

Au moment d'envisager le tout digital et de généraliser le télétravail autant que possible, les entreprises doivent impérativement veiller à la cybersécurité. En effet, les périodes de crise, et particulièrement celle liée aux Covid-19, sont propices aux cyberattaques. Comme l'explique Ali El Azzouzi (voir son entretien ci-après), Directeur Général de Dataprotect, le signalement de logiciels malveillants a très fortement augmenté depuis le début de l'épidémie. Profitant de la faiblesse passagère des entreprises et de la curiosité des collaborateurs, les pirates multiplient les tentatives d'intrusion, à travers notamment des emails trompeurs parlant du Coronavirus.

D'après les experts, les PME sont particulièrement exposées, car les cybercriminels savent qu'elles ne disposent que rarement d'un système de sécurité efficace. Il est donc urgent pour elles, et pour les grandes entreprises mal protégées, de mettre en place un dispositif de cybersécurité. Antivirus performants, mise à jour du matériel, sécurisation des échanges, surveillance des points d'accès... : le maximum doit être fait pour prévenir toute attaque. Enfin, la sensibilisation des collaborateurs est essentielle, car c'est souvent une erreur humaine qui est à l'origine des intrusions.

### Communiquer davantage

Plus généralement, la communication est l'un des leviers majeurs pour gérer la crise du Covid-19. Les entreprises doivent multiplier les échanges avec leurs parties prenantes pour informer, expliquer et rassurer. Personne n'est épargné par cette situation inédite et certaines peuvent être en difficulté ; il convient donc de faire preuve d'empathie et de solidarité, tout en cherchant à poursuivre l'activité économique. Clients, fournisseurs et prestataires doivent ainsi être régulièrement contactés pour entretenir des liens forts au moment de traverser cette période de turbulences. Enfin, la communication interne est une pièce essentielle du dispositif de crise : au sein des locaux ou à distance, elle est là pour informer les collaborateurs, les sensibiliser aux bonnes pra-

tiques, leur expliquer la situation et les décisions, ou encore partager avec eux la stratégie et le projet de l'entreprise. Mais surtout, elle joue un rôle primordial pour les écouter au quotidien et tenter de leur apporter toutes les réponses nécessaires. Là encore, les organisations qui ont digitalisé leurs outils ont un avantage certain. Quant aux autres, il est temps de se pencher sérieusement sur la mise en place d'un intranet ou d'un réseau social d'entreprise. Et pourquoi pas d'innover. Ainsi, en plein confinement, le Crédit Agricole du Maroc a lancé la première radio d'entreprise du Royaume : un support parfaitement adapté pour informer les salariés et leur donner la parole en ces temps de distanciation sociale. \*

► Thomas Brun

### 3 questions à

#### Ali Alaoui Mdaghri,

Président de Macomin  
(Association de la  
communication interne  
au Maroc) et Directeur  
associé de Eos Borealis



#### Comment la communication interne peut-elle agir durant une telle période de confinement ?

Elle joue un rôle fondamental notamment à deux niveaux. Il y a d'une part l'information des collaborateurs, avec une mise à jour quotidienne de la situation durant les premières semaines, et surtout l'explication des mesures prises pendant la crise. Il y a en effet beaucoup d'informations à donner : PCA (Plan de Continuité de l'Activité), hygiène, gestes barrières, gestion des clients et partenaires, etc. En outre, il s'agit d'un nouveau type de crise auquel les entreprises n'étaient pas préparées, ce qui exige encore plus de communication. En ce sens, c'est véritablement le volet interne de la communication de crise. D'autre part, il s'agit aussi d'une communication d'engagement et de mobilisation avec pour objectifs de rassurer et de réaffirmer les valeurs de l'entreprise. Ces dernières constituent une réelle boussole pour agir en temps de crise. De plus, c'est également l'occasion pour les dirigeants de prendre la parole afin d'incarner l'engagement de la société.

#### La crise a-t-elle été un révélateur de la communication interne des entreprises, pointant ses dysfonctionnements ?

En effet, cela a démontré qu'il valait mieux avoir à disposition plusieurs canaux de communication pour pouvoir communiquer lors d'une crise impliquant la distanciation sociale. C'est tout l'intérêt de la digitalisation qui a été mis en lumière et certaines entreprises peuvent regretter de ne pas avoir sauté le pas plus tôt.

Des outils tels qu'un intranet performant, une application mobile, un réseau social d'entreprise, une web radio ou une web TV apparaissent aujourd'hui comme indispensables pour maintenir le lien avec les collaborateurs en période de confinement.

Par ailleurs, la communication interne passe aussi par la communication managériale, qui en est réellement l'ossature fondamentale. Des managers bien formés à la communication interne, qui maîtrisent l'art de faire passer des messages, seront bien plus à l'aise dans un contexte comme celui-ci.

Mais de toute façon, tout cela n'est possible et ne peut être mis en place efficacement et avec succès que dans des entreprises où la communication fait partie de la culture et du style managérial.

#### Comment la communication interne peut-elle contribuer à relancer l'activité au sein des entreprises ?

Dans un premier temps, le rôle de la communication interne sera de rester à l'écoute du corps social, pour recenser les attentes et les besoins des collaborateurs en termes de communication et d'information. C'est-à-dire connaître leurs préoccupations pour y répondre de la meilleure façon. La communication interne jouera un rôle important aussi en entretenant un climat positif, en mobilisant les collaborateurs dans le projet post-crise qu'élaborera l'entreprise.

Ensuite, il est évident que la digitalisation doit faire partie des priorités pour permettre à la communication interne de s'améliorer et d'être plus efficace lors de la prochaine crise. Par exemple, avoir une application mobile qui enverrait rapidement de l'information en temps réel aux collaborateurs en cas de problème serait un vrai plus. Enfin, elle doit contribuer à bien faire connaître le projet de l'entreprise et sa vision stratégique. Il faut pour cela faire preuve de pédagogie, car le contexte risque d'être compliqué avec la diminution des activités. Ainsi, il est important de bien expliquer la situation et les mesures qui vont en découler, d'autant plus qu'elles seront sans doute difficiles à accepter dans certaines entreprises et certains secteurs d'activités. Bref, elle sera un levier puissant au service du management pour embarquer les collaborateurs dans l'après Covid-19. \*

► Propos recueillis par Thomas Brun

# « Aucune entreprise ne ressemblera demain à ce qu'elle était hier »

Entretien avec Karim Tazi,  
Associé PwC au Maroc, chargé des activités  
de conseil « People & Organisation »



**Conjoncture :** Au lendemain du confinement, comment réussir son Plan de Sortie de Crise ?

**Karim Tazi :** La phase de sortie de crise est critique. Elle doit être anticipée, planifiée et maîtrisée dans son exécution pour favoriser le retour à une situation sous contrôle. Ainsi, le Plan de Sortie de Crise (PSC) doit être structuré et très lisible. De plus, il doit être compact : le nombre d'initiatives qui le composent doit être très limité. Enfin, il doit s'inscrire dans une perspective temporelle qui ne dépasse pas quelques mois (plan à 100 jours, plan à 10 semaines, plan à trois mois, etc.). Le planning projeté doit être réaliste et prendre en compte le fait que les ressources ne tournent pas à pleine capacité dans le contexte actuel.

**Quels doivent être les objectifs de ce plan ?**

Ce plan doit viser des objectifs à court et moyen terme très concrets et réalistes. Il faut concentrer l'énergie des collaborateurs vers les objectifs qui sont les plus importants à court terme : ventes, maîtrise des charges, trésorerie, continuité d'activité, etc.

Ces chantiers doivent se substituer aux feuilles de route et objectifs initiaux qui avaient été définis précédemment. Les projets critiques pour l'activité de l'entreprise peuvent être intégrés au PSC, mais les autres doivent être différés ou réévalués après la sortie effective de la crise. Enfin, le management doit pouvoir faire preuve d'agilité pour ajuster le plan ainsi que les objectifs au fur et à mesure de l'évolution de la conjoncture.

**Comment mobiliser les collaborateurs pour la sortie de crise ?**

Il s'agit là d'un point clé. Le réflexe naturel pour les dirigeants, dans ces situations de crise, est de vouloir gérer l'ensemble des problèmes rencontrés. Or, il est fondamental de mobiliser les forces vives de l'entreprise autour d'eux. Les managers et middle managers doivent jouer un rôle central dans la sortie de crise.

Ainsi, ils doivent participer à la mise en place du PSC, en partageant les enjeux, l'état des lieux, les objectifs et en étant acteurs du choix des chantiers à mettre en œuvre.

Par ailleurs, il est fortement recommandé d'impliquer les managers et middle managers dans l'exécution de ce plan. Chacun, à son niveau, peut contribuer à la prise en charge des initiatives. Ceci donnera plus de puissance à l'application du plan et cela leur permettra d'être dans l'action en leur laissant moins de temps pour « gamberger ».

En tout état de cause, la conduite du PSC doit veiller à préserver le corps social de l'entreprise. Même si des décisions difficiles doivent être prises, elles doivent être expliquées. Le dirigeant doit assurer une communication régulière pour tenir informés les collaborateurs. Cette transparence nourrira la confiance et atténuera l'anxiété des salariés.

**Comment tirer les leçons de la pandémie pour une entreprise ?**

Une chose est certaine : il y a toujours un avant et un après-crise, et aucune entreprise ne ressemblera demain à ce qu'elle a été hier. Bien que cette situation soit hors norme et qu'elle risque d'avoir des impacts très forts, elle pourra, pour les entreprises qui réussiront à y survivre, apporter son lot d'opportunités. Les dirigeants devront savoir les détecter et les mettre à profit.

Les crises ont tendance à souligner les faiblesses de l'entreprise : manque d'agilité, incapacité à anticiper, manque de transversalité, manque de digitalisation... Elles constituent donc une démonstration sans équivoque de la nécessité de mettre en œuvre, dans des délais rapides, des actions d'ajustement, voire de transformation.

Le point clé est d'accepter de réaliser un diagnostic des forces et faiblesses de l'entreprise et de prendre conscience collectivement de l'obligation de faire évoluer certains aspects dans les modes de fonctionnement. Si ce diagnostic est réaliste et qu'il identifie les véritables axes de progrès, alors l'entreprise pourra changer positivement grâce à la crise.

**La crise peut-elle accélérer la transformation des entreprises ?**

Cela fait déjà plusieurs années que les dirigeants ont pris conscience de la nécessité de transformer progressivement leurs entreprises pour leur permettre de mieux s'adapter aux évolutions de leurs marchés.

De nombreux projets de transformation ont été lancés au sein des sociétés marocaines, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité.

Si certains projets ont parfaitement fonctionné, beaucoup se heurtent à des difficultés réelles et n'atteignent pas leur plein potentiel, du fait notamment de la perturbation qu'ils peuvent apporter au « day-to-day business » ou en raison de classiques résistances au changement.

À ce niveau, la crise élève le degré d'urgence de la transformation qui doit être menée au sein de l'entreprise, voire la légitime. Les dirigeants constatent que les chantiers d'optimisation, de réorganisation, ou de digitalisation par exemple, peuvent être conduits dans un timing beaucoup plus tendu du fait de l'urgence générée par la crise. Nous avons déjà vu nombre de nos clients presser de manière spectaculaire l'exécution de certains projets qui ont été prioritaires.

Dès lors, le dirigeant, s'il détecte ces opportunités, peut profiter de la crise pour accélérer la transformation et préparer son entreprise en vue de pérenniser son modèle opérationnel.

#### **Quels conseils donner aux entreprises à court terme ?**

La situation actuelle est totalement inédite et se caractérise par une grande complexité, car nous maîtrisons peu des paramètres qui détermineront les impacts réels de la crise ou qui nous permettront d'envisager la sortie de crise.

Dans ce contexte, les conseils que nous pouvons donner sont ceux issus de notre expérience auprès d'entreprises qui ont

déjà vécu des crises importantes. Malgré le stress engendré, il nous semble essentiel que les dirigeants « lèvent la tête » et prennent du recul par rapport aux opérations quotidiennes. Dans la mesure du possible, ils doivent essayer de projeter l'entreprise, à travers différents scénarii, au-delà du court terme. Ces scénarii doivent reposer sur des hypothèses évoluant en fonction de l'actualité. Les dirigeants doivent ainsi mobiliser leurs forces vives autour de cette dynamique de sortie de crise. Cela permettra de réussir collectivement.



**« Les crises ont tendance à souligner les faiblesses de l'entreprise (...) Elles constituent donc une démonstration sans équivoque de la nécessité de mettre en œuvre, dans des délais rapides, des actions d'ajustement, voire de transformation. »**

Enfin, ils doivent communiquer en prenant régulièrement la parole pour rassurer les troupes. Même s'il n'y a pas d'événements nouveaux, nous recommandons de maintenir un fil de communication vis-à-vis des collaborateurs. Ceux-ci en ont grandement besoin. \*

► Propos recueillis par Thomas Brun



## « Il faut soutenir les collaborateurs »

Entretien avec Zakaria Rbii,  
Président de l'AGEF (Association  
Nationale des gestionnaires et  
formateurs des ressources humaines)



**Conjoncture :** Après cette longue période de confinement, quel doit être le rôle des RH pour relancer les entreprises ?

**Zakaria Rbii :** Tout d'abord, lors de la gestion de crise, on attend des DRH qu'ils jouent un rôle de leadership. Ils doivent contribuer à trouver le bon équilibre entre la protection des collaborateurs et la pérennisation du business. En effet, ils sont bien placés pour participer aux arbitrages que doivent nécessairement effectuer les entreprises pour la reprise de l'activité.

Ensuite, ils doivent avoir un rôle d'expertise aux côtés des autres spécialistes, que sont les médecins du travail ou les responsables de la sécurité, pour prendre en charge le dispositif de crise : l'installer, l'appliquer et l'auditer. Ils contribuent ainsi au pilotage du Plan de Continuité de l'Activité (PCA).

De même, ils doivent amener l'entreprise à envisager de nouveaux modes d'organisation et de travail. Cela concerne la crise et aussi au-delà, puisque la situation sera problématique encore plusieurs mois au moins. Il s'agit d'introduire toujours plus de rapidité et d'agilité dans les prises de décisions.

Enfin, ils doivent se préoccuper du moral et de l'état d'esprit des collaborateurs en les soutenant.

### Comment doit se faire ce soutien aux collaborateurs ?

Nous pouvons considérer qu'il y a trois catégories de collaborateurs à soutenir différemment. D'une part, il y a ceux qui ont continué le travail pendant la crise, parfois dans des conditions très difficiles. Ils doivent être encouragés et soutenus psychologiquement, avec un management de proximité adapté. Ils travaillent dans des conditions compliquées, avec des mesures de sécurité et il est important de faciliter ce qui peut l'être.

D'autre part, il y a ceux qui ont repris avant le déconfinement ou qui vont reprendre après cette période d'arrêt. Cette reprise du travail est source d'angoisse et elle doit être accompagnée, elle aussi, par un soutien spécifique. Il faut également rassurer en expliquant que lorsque toutes les mesures de sécurité sont rigoureusement appliquées, le risque est plus faible qu'à l'extérieur.

Enfin, il y a ceux qui font du télétravail ou qui sont en congés : le soutien doit se faire à distance, sans négliger ce pour eux aussi la situation est difficile et le moral parfois en berne.

### Le soutien psychologique doit-il se faire en externe ?

C'est en effet une recommandation. Il est plus efficace de mettre en place une cellule d'écoute et de soutien psychologique externe, car les gens sont plus à l'aise pour parler. Il est plus facile de se confier à quelqu'un qui n'est pas de l'entreprise et qu'on ne recroisera pas dans ce contexte. L'anonymat est une règle essentielle.

### La période qui s'ouvre va être difficile dans de nombreux secteurs avec des chutes d'activité : comment aborder cette problématique ?

La priorité est de conseiller le patron de l'entreprise en faisant le maximum pour sauvegarder le travail. Les réductions d'effectifs doivent être évitées autant que possible et le DRH doit apporter son expertise à la direction pour trouver des solutions qui préservent tous les emplois. L'objectif est de conseiller pour se garder des décisions hâtives aux lourdes conséquences. Les collaborateurs dont on va se séparer n'auront pratiquement aucune chance de retrouver du travail dans les prochains mois. La période de confinement a déjà été très difficile pour certains, il faut par conséquent atténuer tout ce qui peut l'être encore.

### Il s'agit ainsi de faire preuve d'encore plus de responsabilité et donc d'appliquer concrètement sa démarche RSE (Responsabilité Sociétale d'Entreprise) ?

Oui, et c'est d'ailleurs l'une des leçons de cette crise : les gestes et les symboles seront perçus avec beaucoup d'intensité par les collaborateurs. Si on est bienveillant, en faisant vraiment le maximum pour les salariés, et aussi en accompagnant les malades du Covid-19 dans leur quotidien, cela démontrera réellement l'engagement de l'entreprise. Les collaborateurs ne l'oublieront pas. Par exemple, en plus d'une cellule de soutien psychologique, il est possible de mettre en place du soutien social pour les personnes malades : proposer un chauffeur, faire leurs courses, aider les enfants, etc. Cela ne représente pas un énorme coût, mais l'impact est très important.

Il ne faut pas être trop regardant sur les finances : si on peut faire des gestes sociaux, c'est le bon moment. De plus, certaines actions habituelles sont suspendues, il faut donc utiliser ce budget d'une façon utile face à la situation actuelle.

Par ailleurs, la RSE doit également continuer en externe : l'aide aux communautés doit être adaptée, car elles sont elles aussi touchées par la crise. Ainsi, il est possible de réorienter les actions vers le médical, sans oublier l'alimentaire qui est souvent indispensable.

## **Beaucoup d'entreprises ont découvert le télétravail durant cette période : l'expérience est-elle positive et peut-elle constituer une solution pour les mois à venir ?**

Globalement, tout le monde souligne les bienfaits du télétravail. On le connaissait avant, mais sans réellement y avoir recours. Même constat pour les technologies qui le rendent possible et qui n'étaient pas privilégiées. Cette période a permis de casser les résistances, en levant les craintes qui accompagnaient jusque-là cette approche. On s'est aperçu que les gens travaillent bien ainsi et jouent le jeu. De plus, cela permet de mieux gérer le temps et les réunions. La productivité est même meilleure : chez soi, on travaille plus et on ne regarde pas le temps passer. Sans oublier les trajets qui disparaissent !

Il y a donc beaucoup de bienfaits, même s'il faut tout de même encadrer la pratique : on se rend compte qu'il est important de respecter des horaires de travail et de ne pas solliciter les salariés n'importe quand. Certains managers peuvent développer une addiction aux réunions à distance et avoir tendance à dépasser les heures, voire déborder sur le week-end. Attention à respecter l'équilibre avec la vie personnelle.

## **Quelles sont les leçons qui peuvent être tirées de cette situation inédite du point de vue des RH ?**

Il y a trois grands enseignements qui devraient ressortir. Premièrement, la digitalisation des organisations et des processus doit s'accélérer : on a bien vu l'intérêt de pouvoir travailler à distance grâce aux technologies, et beaucoup d'entreprises vont devoir se transformer plus vite que prévu. Deuxièmement, le tabou du télétravail est tombé et cette tendance devrait s'installer dans la durée avec de nombreux bénéfices.



**« Le tabou du télétravail est tombé et cette tendance devrait s'installer dans la durée avec de nombreux bénéfices. »**

## **L'AGEF a été très active pendant le confinement : comment l'association compte-t-elle accompagner ses membres durant cette nouvelle période qui s'ouvre ?**

Notre objectif est d'être à l'écoute de nos membres et de leur apporter le conseil nécessaire. Aussi, dès le début du confinement, nous avons sorti un guide pour gérer cette situation, avec toutes les mesures à prendre. Par la suite, nous avons sondé les adhérents et organisé des webinaires thématiques pour répondre à leurs besoins : gestion de crise, organisation du travail pendant l'épidémie, soutien aux collaborateurs...

Nous allons continuer ainsi après le déconfinement, tant que cela sera nécessaire. Nous avons la chance de pouvoir compter sur des partenaires tels que McKinsey et le Groupe OCP pour le fond et la forme de nos séminaires, et nous les remercions vivement. \*

► Propos recueillis par Thomas Brun



# Les entreprises à l'heure de la responsabilité

L'épidémie de Covid-19 agit comme un révélateur pour les entreprises, soulignant leurs aptitudes à réagir et mettant en évidence leurs failles. Celles engagées dans une démarche RSE, avec une réelle prise en considération de leurs parties prenantes, s'en sortent plutôt bien. Au contraire, celles qui ne sont pas irréprochables ont du mal à faire face et nuisent à tout leur écosystème. L'heure est à la prise de conscience.

**P**our la première fois, en avril 2020, toutes les entreprises du Maroc faisant publiquement appel à l'épargne ont dû publier un rapport RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) pour respecter les directives de l'AMMC (Autorité Marocaine du Marché des Capitaux). Pour certaines, l'exercice n'est pas nouveau et la démarche RSE est bien intégrée. Pour d'autres, en revanche, la question est nouvelle et prend une dimension inattendue en cette période de crise.

## Les entreprises engagées s'en sortent mieux

En effet, selon les études publiées récemment, la RSE joue un rôle d'amortisseur. D'après Fanny Henryot, consultante RSE au Maroc, « depuis le début de la crise, les entreprises cotées dans le monde ayant les meilleures notations de RSE ont montré une plus forte résistance au choc économique et financier ». Ainsi, « le lien entre performances ESG (Environnement, Social et Gouvernance) et financière est désormais évident ». Pour expliquer cela, elle remarque que « les entreprises matures en RSE et sincèrement engagées ont eu plus de facilité à répondre à la crise et à remettre en question leurs modèles très rapidement : flexibilité du travail, aide aux salariés, dons en nature (pour les entreprises du secteur alimentaire), reconversion temporaire des activités avec par exemple la fabrication de masques pour l'industrie du textile... » Au contraire, poursuit-elle, « les entreprises peu ou pas engagées dans des mécanismes de dialogue avec leurs parties prenantes connaissent une perte de confiance et un sentiment de frustration parmi leurs collaborateurs. Elles sont donc moins résilientes et sortiront très affaiblies de la crise, voire en faillite pour certaines. »

**Dans le monde, les entreprises ayant les meilleures notations RSE ont mieux résisté à la crise.**

## Développer sa RSE pendant la crise

La période de confinement a, semble-t-il, été propice à la réflexion. Plus que jamais, les entreprises ont un rôle à jouer dans la société au-delà de leur activité économique. Ainsi, plusieurs groupes marocains ont donné l'exemple et contribué fortement au Fonds spécial de lutte contre le Coronavirus. Pour Fanny Henryot, « la question de l'utilité sociale de l'entreprise se pose : c'est-à-dire comment celle-ci mobilise ses moyens de production et d'innovation au service de la société dans son ensemble ». Par exemple, à travers le monde, « beaucoup réfléchissent à une relocalisation de leurs activités, à un travail plus efficace sur la résilience de leur "supply chain", ou à une meilleure anticipation de leurs risques ». Par ailleurs, durant la crise, la solidarité tend à se développer aussi en interne : « certaines entreprises ont rogné les dividendes ou réduit les salaires des dirigeants au profit des collaborateurs très sollicités ou mis à l'arrêt forcé ».

## Vers moins d'informel ?

Enfin, la prise de conscience pourrait également concerner les entreprises qui manquent à leur devoir depuis longtemps. Qu'ont fait les sociétés qui ne déclarent pas leurs salariés à la CNSS au moment où l'organisme public a déployé son dispositif de soutien ? Les difficultés pour porter secours au secteur informel feront-elles réfléchir ceux qui en profitent ?

De même, le non-respect des délais de paiement, qui nuit tant au développement du Royaume depuis longtemps, sera un facteur aggravant dans la crise actuelle. C'est sans doute là encore l'occasion d'adopter de meilleures pratiques en vue de l'après-Covid-19. \*

► Thomas Brun

# « Il faut éviter la contagion »

**Entretien avec Marouane Hakam, médecin, expert et enseignant en e-santé et en télémedecine, Directeur médical et co-fondateur de la plateforme avis-medical.ma**



**Conjoncture :** Faut-il s'attendre à des difficultés chez les collaborateurs après une si longue période confinée ?

**Marouane Hakam :** Si le Covid-19 a obligé les entreprises, longtemps réticentes, à adopter de nouvelles règles comme le travail à distance et le tout digital, il a aussi engendré les journées de travail allongées, les visioconférences à ne plus en finir et l'intrusion du professionnel dans le personnel décriée par tous. Mais le confinement a du bon : on se protège et on protège les autres en restant chez nous, en partant du principe que tout le monde peut être porteur. D'où l'obligation de porter des masques anti-projection à l'extérieur. Cette quiétude protectrice qu'offre le foyer, devenu lieu de vie professionnelle et personnelle, ne subsistera plus en revenant au bureau. Beaucoup de questions tarauderont l'esprit des actifs au quotidien : est-ce que tous mes voisins de bureau sont « safe » ? Dois-je monter dans un ascenseur ? N'y a-t-il pas de risque avec la climatisation ou l'air conditionné ? Etc. Donc, beaucoup de questions qui généreront de l'angoisse et du stress, mais aussi beaucoup de challenges que les entreprises devront relever pour assurer un retour réfléchi et préparé aux bureaux.

**Quelles règles peuvent être respectées au sein de l'entreprise pour éviter la contagion ?**

Continuer tout d'abord à respecter la distanciation sociale et le port du masque dans les transports, les parties communes et les open spaces. Il faut également ne pas baisser la garde en termes de mesures barrières : la bataille ne sera certainement pas finie avec le déconfinement.

Le retour de centaines, voire de milliers, d'employés dans les bureaux implique une réflexion dans les moindres détails. À l'accueil, des plexiglas doivent être installés au niveau des desks. Il faut aussi gérer l'accès aux étages : pas question de voir 10 à 15 personnes s'engouffrer dans un ascenseur. Pourquoi ne pas utiliser les escaliers pour les étages inférieurs, avec une cage pour monter et une autre pour descendre ? Dans les étages supérieurs, un sens giratoire de circulation pourrait être décidé dans les couloirs, afin de réguler l'utilisation des ascenseurs. De même, dans les open spaces, la capacité pourrait être limitée à un tiers pour respecter la distanciation. Si cela n'est pas possible, des masques doivent être mis à disposition. Cette réduction de la capacité pourrait se faire par une alternance des équipes dans les bureaux et en télétravail.

Les réunions se poursuivront majoritairement via vidéoconférence et aucun déplacement non essentiel ne devra être effectué. Pour la restauration, les employés devront prévoir leur casse-croûte et les zones

dédiées devront rester accessibles à condition de respecter la distanciation. Elles devront aussi être régulièrement nettoyées.

À cela devra s'ajouter la vigilance sanitaire : il serait intéressant que l'on désigne un responsable de la vigilance Covid-19 par étage.

**Peut-on imaginer une télémedecine du travail généralisée ?**

Pourquoi pas. Depuis quelques semaines, la télémedecine a démontré son importance dans ce genre de situation. Généraliser la télémedecine du travail peut être envisageable, à condition de le faire dans le respect du cadre légal. En effet, le décret d'application de la télémedecine stipule que la téléconsultation est l'acte qui permet à un médecin (dans ce cas-là le médecin du travail ou le médecin conventionné) de donner une consultation à distance à un patient ; mais il ajoute qu'un professionnel de santé doit être présent auprès du patient et, le cas échéant, assister le médecin au cours de l'acte. Cette obligation ne peut être contournée. Il faudra dès lors envisager la présence d'un infirmier dans les locaux. Par ailleurs, si les conditions que je viens de citer, et qui sont obligatoires, ne peuvent être respectées, les collaborateurs peuvent toujours recourir aux plateformes de téléconseil (et non pas de téléconsultation) qui orienteront, informeront et rassureront sans établir de diagnostic ni remettre de prescription.

**Justement, où en est la télémedecine au Maroc ?**

La télémedecine est déjà bien avancée au Maroc. D'abord, nous sommes l'un des rares pays africains, maghrébins et arabes à avoir une vraie réglementation et un cadre légal depuis 2018. Ensuite, plusieurs initiatives sont déjà mises en place, notamment celles qui concernent la médicalisation à distance des déserts médicaux, mais pas uniquement.

Avec la situation de crise sanitaire, l'ouverture à l'idée prônée par l'OMS depuis 2016 que l'on ne peut assurer une couverture santé universelle sans l'usage de la télémedecine est en train de faire son chemin dans les esprits jusqu'alors récalcitrants.

La télémedecine, si elle est correctement implémentée dans le respect des lois, de la déontologie et de l'éthique médicale, permettrait à très court terme d'améliorer l'accès pour tous à des soins de qualité dans l'ensemble du Royaume. Elle favoriserait aussi la coordination entre les professionnels et les structures de soins ambulatoires et hospitaliers. Enfin, elle améliorerait surtout le parcours de soins des patients en évitant les déperditions dans les méandres médicaux qui génèrent un surcoût évitable. ✱

► **Propos recueillis par Thomas Brun**

# Le e-commerce, solution d'aujourd'hui et de demain

Durant la période de confinement, le commerce en ligne a battu tous ses records au Maroc. Pour beaucoup d'entreprises, il constitue une solution pendant la crise et bien au-delà. En effet, les habitudes prises par les consommateurs marocains devraient perdurer et ouvrir de nouvelles perspectives. Parmi les options disponibles, les marketplaces offrent de nombreux atouts.



**D**epuis le 20 mars 2020, début du confinement strict au sein du Royaume, de nombreux consommateurs marocains ont franchi le pas : ils commandent leurs courses sur internet pour se faire livrer et payent même parfois en ligne. Cette tendance, qui permet de respecter un maximum la distanciation sociale, était encore inenvisageable il y a quelques semaines. Défiance envers les sites de e-commerce, crainte du paiement par carte, doutes sur la livraison : tous les freins semblent levés.

#### « Croissance stratosphérique »

Salma Ammor, qui a cofondé GOA - Go Online Africa, une startup marocaine qui accompagne les entreprises dans le développement de leur

commerce électronique, confirme le phénomène : « on connaît une croissance stratosphérique des commandes depuis le début de la crise. Sur certaines catégories, comme les produits de grande consommation, les produits d'entretien, ou l'électroménager, on constate un effet multiplicateur qui va jusqu'à 10 sur les ventes, en comparaison avec le début de l'année. » Au contraire, les commerces traditionnels, durement touchés par le confinement, connaissent une période creuse, entraînant avec eux certaines marques qu'ils distribuent.

#### Repenser son modèle de distribution

En dépit du déconfinement, le retour à la normale n'est pas prévu avant de longs mois et ces entreprises doivent revoir leurs modèles de distribution pour survivre. En effet, les canaux traditionnels ne peuvent plus jouer leur rôle et il est urgent d'expérimenter de nouvelles options : commande en ligne, livraison à domicile, paiement électronique, voile mobile... Là encore, les réactions ne se font pas attendre : « beaucoup de marques nous approchent, car elles perdent beaucoup de business sur le canal traditionnel qui représente historiquement la plus grande part de leur chiffre d'affaires », explique Salma Ammor.

#### Sites marchands et marketplaces

Pour se lancer dans le e-commerce, plusieurs possibilités s'offrent aux entreprises. Si les grandes marques peuvent facilement développer leur propre site marchand et livrer leurs clients, l'exercice est plus difficile pour les autres. En effet, les consommateurs se tournent en priorité vers les plus connues, qui leur inspirent confiance, plutôt que vers des sites en manque de notoriété, jugés plus risqués,

notamment lorsqu'il s'agit de payer en ligne. Et l'expérience leur donne parfois raison : durant le confinement, plusieurs entreprises ont créé des sites marchands en urgence, sans avoir la capacité de gérer l'afflux de clients ni la logistique nécessaire. Attention à ne pas décevoir !

Pour pallier ces difficultés, les marketplaces proposent aux marques de vendre directement sur leur site, gérant pour elles les commandes, paiements et livraisons. Développée sur le modèle de Amazon, la plateforme Jumia accueille par exemple 3 000 vendeurs et 300 000 produits, disponibles au Maroc. Chaque entreprise doit donc réfléchir au modèle qui lui convient le mieux.

### **Adapter sa stratégie au digital**

D'après Salma Ammor, « la stratégie e-commerce sera différente en fonction de la taille de l'entreprise, de sa présence sur le marché, de la catégorie de produits qu'elle propose, du positionnement prix et de sa clientèle cible.

## **Certains commerces traditionnels doivent revoir leurs modèles de distribution pour survivre.**

Ainsi, une marketplace, avec des millions de produits disponibles, attirera plus de clients potentiels pour certaines marques. »

Malgré l'urgence, il est important d'étudier chaque volet de ce nouveau modèle : mise à jour des stocks en temps réel, processus de livraison, relation client, marketing... « Les entreprises que nous accompagnons externalisent la gestion de leur e-commerce pour plus de professionnalisme et de sérénité ; nous les guidons ainsi sur des marketplaces, leurs propres sites et de plus en plus sur les réseaux sociaux qui permettent de vendre », détaille Salma Ammor.

Cette période de distanciation sociale semble donc ouvrir une nouvelle ère pour le commerce électronique au Maroc. La survie de certaines entreprises traditionnelles en dépendra peut-être, tandis qu'il devrait devenir rapidement un marché à fort potentiel pour de nombreuses jeunes sociétés optant pour le tout digital. \*

► Thomas Brun

### **Durant le confinement, les entreprises ont-elles davantage été touchées par des cyberattaques ?**

Oui, nous assistons à une recrudescence des cyberattaques depuis le début du confinement. L'activation du travail à distance, souvent dans la précipitation et sans réflexes de sécurité, et l'engouement des utilisateurs pour toute information relative au Covid-19 ont favorisé la propagation de tous les types de malwares [NDR : logiciels malveillants] : de l'hameçonnage personnalisé jusqu'au ransomware [NDR : prise en otage des données en vue d'obtenir une rançon], en passant par l'escroquerie en ligne, l'usurpation d'identité de marque, la compromission des courriers électroniques professionnels, l'arnaque au président, ou encore l'exécution de faux ordres de virement. Toutes les méthodes basées sur les techniques d'ingénierie sociale [NDR : manipulation psychologique de l'utilisateur pour le tromper] ont trouvé dans le contexte actuel un terrain fertile pour une meilleure propagation.

### **Le télétravail devrait continuer à être encouragé tant que l'épidémie perdure : quelles sont les recommandations pour limiter les risques de cybersécurité ?**

Le télétravail est devenu une réalité avec laquelle nous devons composer désormais. Il apporte certes de nombreux avantages en termes de continuité de services, mais cela pourrait aussi engendrer beaucoup de dégâts s'il n'est pas accompagné par des mesures visant à renforcer le niveau de sécurité de l'organisation. Nombreuses sont les règles à observer pour une meilleure hygiène de télétravail. Elles s'articulent pour la plupart autour de protections contre les techniques de l'ingénierie sociale. Autrement dit, la sensibilisation aux risques cybernétiques liés au Covid-19 demeure la pierre angulaire de toute stratégie de cybersécurité. Ceci étant, il est important pour les télétravailleurs de multiplier les couches de sécurité en prévoyant notamment un renforcement de la gestion des accès, un usage robuste des

## **3 questions à**

**Ali El Azzouzi,**  
Directeur Général  
de Dataprotect



mécanismes d'authentification, une sauvegarde des données permanente, une utilisation du chiffrement et une supervision en temps réel des événements de sécurité.

### **Plus généralement, comment une entreprise peut-elle se prémunir contre les attaques ?**

La sécurité ne doit pas être une option. Elle doit s'intégrer en amont de tout changement organisationnel et/ou technologique. Il s'agit d'opter pour une approche basée sur le « Security By Design » (NDR : intégrer la sécurité dès la conception des projets) pour s'assurer que les bons réflexes de sécurité sont intrinsèquement intégrés dans la culture de l'organisation. Pour y parvenir, il est essentiel que toutes les dimensions soient prises en compte, à savoir technologique (mise en place des dispositifs de sécurité), organisationnelle (élaboration des processus et procédures de sécurité) et humaine (lancement des campagnes de sensibilisation). De cette manière, nous réussirons à mieux cerner les risques cybernétiques en ces temps de crise. \*

► Propos recueillis par Thomas Brun

# Regards d'experts

## Des solutions concrètes pour toutes les problématiques qui vous concernent.

Chaque mois dans Conjoncture, retrouvez les précieux conseils de nos experts qui abordent de manière pratique des sujets techniques dans le domaine du juridique, du management, de la communication, des IT, etc.

### Vous aussi, rejoignez la communauté des experts de Conjoncture !

Vous êtes adhérent et vous disposez d'une expertise ou d'un savoir-faire reconnu ?

La rubrique « Regards d'experts » vous offre la possibilité de publier vos contributions.

Les contributions à la rubrique « Regards d'experts » sont soumises à l'approbation du Comité de Rédaction de Conjoncture et peuvent faire l'objet d'une adaptation rédactionnelle. Sont exclus les contenus publicitaires et/ou à caractère promotionnel.



Contact : [conjoncture@cfcim.org](mailto:conjoncture@cfcim.org)

- **QHSE : Covid-19 : le risque de contamination des déchets non réglementés n'est-il pas sous-estimé ?**
- **Management : Compétences 3.0 : oui, mais de quoi parlons-nous ?**
- **Économie : La crise du Covid-19 : réflexions et perspectives**

## Covid-19 : le risque de contamination des déchets non réglementés n'est-il pas sous-estimé ?

On les appelle les « déchets d'activités de soins à risques infectieux et assimilés » connus sous le nom de « DASRI ». Ils font plus que jamais partie intégrante de notre quotidien et le seront davantage après le déconfinement. Par conséquent, ils présentent un risque imminent de propagation du virus.



**Saad Benjelloun Andaloussi,**  
Directeur Général Adjoint, Chef de projets,  
Consultant, Auditeur & Formateur QSE au  
sein de Systep Information And Technologie

**S**i les déchets de même nature issus des activités de soins sont bien traités par la réglementation, les déchets infectieux « domestiques » ne suivent pas ce même parcours étanche et se trouvent ainsi confrontés à plusieurs facteurs accentuant les risques de propagation du virus.

Pour rappel, les déchets dangereux sont notamment réglementés par le décret 02-09-139 du 21 mai 2009 relatif à la gestion des déchets médicaux et pharmaceutiques ainsi que par une procédure de gestion des déchets des salles d'isolement publiée par le Ministère de la Santé en mars 2020.

L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) a également publié différents documents et guides dans lesquels les protocoles de tri, de collecte, ainsi que d'élimination sont précisés : tri à la source, équipements de protection spécifiques, emballages par couleur, autorisations spécifiques, traitement à la vapeur saturée à l'autoclave, traitement à une solution d'hypochlorite de sodium...

### Quels sont les facteurs de risque ?

- Le manque de conscience environnementale de la population.
- Les sacs déchirés et les déchets éparpillés à la suite du passage des chats errants et des chiffonniers ambulants.
- Le manque d'équipements de protection individuelle pour les agents de collecte et tous les autres opérateurs des différentes étapes de la chaîne.
- Les décharges mal organisées nécessitant plusieurs interventions pour l'arrangement des piles et fosses des déchets.
- Le manque de moyens basiques de prévention et de protection des centres de tri et de traitement.
- Les zones de stockage et de tri humides

et mal aérées avec une présence potentielle de particules fines exposant les travailleurs à un double risque : d'une part, celui de véhiculer elles-mêmes le virus, et d'une autre part, celui d'accentuer, en cas de forte exposition, le risque de mortalité d'une personne contaminée.

Le caractère infectieux des déchets, représentant l'une des catégories de dangers listés en annexe II de la Convention de Bâle et définie sous la classe H6.2, devrait être considéré plus sérieusement, en mettant en place un plan national de gestion des déchets infectieux liés au contexte de Covid-19, à l'instar ce qui a été fait pour les déchets issus des activités de soins.

Il est important de rappeler que le traitement en amont de ces déchets a été évoqué par les Ministères en charge de l'environnement et de la santé à travers des capsules et des campagnes de sensibilisation. Cependant, il est nécessaire d'apporter plus d'attention à l'égard des décharges et des plateformes de tri et de traitement.

### Quelles recommandations ?

1. Réduire le nombre d'agents au strict nécessaire en limitant le travail des personnes vulnérables et âgées.
2. Équiper le personnel pouvant être en contact direct des déchets par des tabliers et tenues industriels, des bottes épaisses, des gants épais, des masques FFP2 et des visières protégeant l'ensemble du visage...
3. Procéder à la désinfection des équipements de travail, convoyeurs, bandes, machines et des camions après chaque déchargement.
4. Aménager les postes de travail de manière à multiplier les pauses et les permutations du personnel.

5. Procéder à une surveillance permanente de l'état de santé général des travailleurs.
  6. Assurer, pour les postes de tri, une aération adéquate permettant la circulation d'air neuf avec une désinfection régulière des déchets par de l'eau de Javel à 12°.
  7. Réduire les tâches inutiles nécessitant le contact direct avec les déchets (fréquence d'échantillonnage, nombre des stocks tampons...) le cas échéant procéder à la désinfection avant toute manipulation.
  8. Équiper les chauffeurs des chargeuses et engins d'arrangement des stocks par des masques à double filtre, une visière avec réduction des temps de travail et des repos réguliers.
  9. Interdire la descente des chauffeurs des camions aux moments de chargement et déchargement des déchets.
  10. Sensibiliser régulièrement les travailleurs à l'importance du respect des gestes barrières et des règles d'hygiène et aux risques biologiques encourus.
  11. Mettre en place des plans d'urgence sur sites et des salles isolées pour l'isolement du personnel présentant des symptômes de contamination.
  12. Mettre en place un plan d'urgence relatif au transport à déclencher en cas d'accident ou d'incident sur la route.
- Par ailleurs, les masques et les gants ne sont pas les seuls déchets recyclables potentiellement infectieux qui s'accumulent et qui pourraient finir en contact des récupérateurs ambulants des déchets, des chineurs informels ou chiffonniers. D'autres connaissent un autre circuit, et terminent dans les cours d'eau, les égouts, et les oueds générant ainsi, non seulement un risque sanitaire important, mais également un impact environnemental significatif. \*

## Compétences 3.0 : oui, mais de quoi parlons-nous ?

Les entreprises qui souhaitent réussir et évoluer dans ce nouvel écosystème en profonde mutation et en pleine transformation digitale doivent faire face à différents imprévus. Face à la complexité des systèmes et des logiques d'action, celles qui y parviendront seront celles où l'innovation aura pris le pouvoir et où l'agilité sera de mise.



Sana Griguer,  
General Manager Entreprise,  
UmanSolutions

**A**ujourd'hui, il ne s'agit plus de proposer de nouveaux produits ou services mieux adaptés aux clients, mais de favoriser de nouvelles compétences complémentaires aux compétences techniques. La valeur ainsi créée constituera un atout concurrentiel certain.

De quel concept de compétences parlons-nous ? Mais encore, de quelles compétences les organisations et les individus ont-ils besoin ? Quelles sont les pistes pour valoriser et développer ces compétences ?

Les compétences peuvent être considérées comme une résultante de trois facteurs (Guy le Boterf, 2005) :

Le « savoir agir » qui suppose de savoir combiner et mobiliser des ressources pertinentes ;

Le « vouloir agir » qui se réfère à la motivation et à l'engagement individuel ;

Le « pouvoir agir » qui renvoie à l'existence d'un contexte, d'une organisation de travail ou de conditions sociales qui rendent possible la prise de responsabilité et la prise de risque de l'individu.

Un tel défi met en péril l'ancien modèle des compétences. Il faut savoir que, de nos jours, les entreprises et les organisations cherchent en effet à identifier les compétences qui ne sont pas liées à un savoir-faire technique. Car, ce n'est pas parce que l'on est titulaire d'un diplôme, ou que l'on a suivi une formation que l'on peut nécessairement agir avec compétence, dans un contexte de transformation organisationnelle évolutif et agile.

**Être compétent, c'est savoir naviguer dans la complexité**

En clair, les entreprises et les organisations cherchent des compétences distinctives, des compétences non cognitives, des compétences 3.0. Parler des compétences 3.0 « soft skills », est

**Le « top10 » des soft skills les plus appréciées**

Le World Economic Forum, a mené une étude auprès de 15 pays pour identifier les soft skills que les salariés estiment indispensable de posséder en 2020 à l'échelle mondiale.

**« Les soft skills désignent des compétences indispensables relevant du savoir-être, au lieu d'un savoir-faire lié à la maîtrise d'un outil ou d'une procédure. »**

dans l'air du temps. Ces compétences sociales et/ou émotionnelles sont difficiles à identifier et à mesurer avec précision. Certains les rapprochent de certains traits de personnalité tout en soulignant leur caractère évolutif lié à l'apprentissage, à la vie estudiantine et à l'expérience personnelle et professionnelle (Heckman, Kautz, 2013). Les soft skills désignent des compétences indispensables relevant du savoir-être, au lieu d'un savoir-faire lié à la maîtrise d'un outil ou d'une procédure : confiance en soi, créativité, esprit critique, intelligence émotionnelle ... En somme, se sont ses qualités intrinsèques qui permettent au salarié d'améliorer la performance et la productivité.

• Compétence n° 1 : la résolution de problèmes complexes

À l'heure de la transformation digitale, il devient nécessaire de savoir traiter une quantité énorme de données, de savoir gérer des problématiques nouvelles et de plus en plus inattendues. Dans cette montée de complexité, il faut donc faire appel à votre ingéniosité pour poser et résoudre les problèmes complexes.

• Compétence n° 2 : la créativité

Si pour reprendre les termes de Schumpeter, innover c'est créer de nouvelles combinaisons de ressources, la variété de celles-ci devient indispensable (Guy le Boterf, 2005). Il convient de savoir créer les solutions pour demain.

La créativité est appelée à devenir prioritaire dans les préoccupations des entreprises qui se lancent dans une course aux innovations.

• Compétence n° 3 : la pensée critique  
L'accélération exponentielle des technologies ainsi que la complexification des relations au sein des entreprises ont mis au premier plan la capacité de chacun à affronter les défis et à décrypter de nouvelles situations et enjeux. Ceci, afin de pouvoir exercer son jugement de façon rapide, lucide et responsable.

• Compétence n° 4 : le leadership  
« Chaque génération se croit plus intelligente que la précédente et plus sage que la suivante » (George Orwell). Aujourd'hui, quatre générations cohabitent dans les organisations. Elles présentent des niveaux différents de motivation au travail et de réactivité au management, mais aussi en termes de compétences détenues et déployées. Dans ce contexte, le leadership positif devient une nécessité pour mobiliser les équipes autour d'une vision porteuse de sens. Le leader doit ainsi encourager la créativité et l'ouverture d'esprit. Il sait reconnaître les efforts de son équipe et incite ses collaborateurs à toujours mieux faire et à donner le meilleur d'eux-mêmes.

• Compétence n° 5 : la collaboration  
« Seul on va plus vite, mais ensemble on va plus loin ». Avec les nouveaux modes de travail (télétravail, espace de coworking, mode projet...), il est nécessaire que les référentiels individuels convergent vers un référentiel commun, vers un « espace de problème » partagé. La capacité à travailler en équipe, le travail en réseau pensé en écosystème seront, plus que jamais, essentiels pour que l'action collective puisse prendre tout son sens.

• Compétence n° 6 : l'intelligence émotionnelle  
Terme à la mode, l'intelligence émotionnelle ou gestion des émotions, représente notre capacité à acquérir diverses aptitudes permettant à chacun de prendre du recul et d'identifier ses émotions et celles des autres. Il s'agit des caractéristiques-clés d'une personne émotionnellement intelligente. Comme le dit Daniel Goleman, les personnes qui ne parviennent pas à contrôler leur vie



affective subissent des conflits intérieurs qui sabotent leur aptitude à se concentrer et à penser clairement.

• Compétence n° 7 : la prise de décision

Chacun doit prendre de nombreuses décisions au quotidien. Certaines exigent une analyse plus poussée. En raison de la montée de la complexité et de la multiplication des données, notre capacité de décision est souvent mise à épreuve. Notre façon habituelle de décider peut alors s'avérer insuffisante et peut nous exposer à des déboires. Ce qui fait de la prise de décision l'une des compétences les plus recherchées par les entreprises.

• Compétence n° 8 : l'orientation service

L'expérience client repose sur la capacité à comprendre les besoins et préoccupations de ses clients internes et externes. Elle s'appuie également sur l'aptitude de l'entreprise à proposer des solutions personnalisées et adaptées aux problématiques rencontrées par ses clients. Ainsi, offrir une expérience client exceptionnelle permet de se démarquer des concurrents en matière de « customer centric » et aussi d'améliorer son image de marque.

• Compétence n° 9 : la négociation  
La négociation est une compétence qui permet de développer la capacité à

conduire une discussion et à concilier les intérêts de chacun dans la perspective d'aboutir à une situation « gagnant-gagnant ». Elle exprime la volonté de dégager des résultats porteurs de valeur ajoutée.

• Compétence n° 10 : la flexibilité cognitive

Il s'agit de la capacité à s'adapter rapidement à de nouvelles situations et/ou à évoluer selon les situations ou circonstances (Davenport University, 2012). La flexibilité cognitive repose sur la capacité à comprendre et à mobiliser plusieurs grilles de lecture différentes d'une problématique et à adapter sa ligne de conduite en conséquence. Face à la complexité des problèmes à résoudre, des situations à diagnostiquer, des innovations à promouvoir, une nouvelle orientation se dessine. Peut-on répondre aux défis actuels de l'économie par la simple juxtaposition de compétences individuelles ? Comment développer un parcours de formation innovant ?

En résumé, il est fort probable que les années à venir verront la gestion des ressources humaines et l'organisation du travail revisitées à partir d'une « logique compétence 3.0 ». Chaque entreprise est libre de choisir le « référentiel des compétences » qui lui convient et qui est nécessaire pour son bon fonctionnement et développement. \*

## La crise du Covid-19 : réflexions et perspectives

La crise sanitaire qui secoue actuellement le monde comporte dans son sillage trois crises interdépendantes : une crise sanitaire avec ses bouleversements intrinsèques et ses lots de morts, une crise économique sans précédent touchant l'économie réelle en profondeur et, enfin, une crise sociale et institutionnelle.

La crise économique issue de cette pandémie, qui a contraint environ la moitié de la population mondiale au confinement durant plusieurs semaines, se traduira inéluctablement par la baisse de la consommation et de la production, impliquant une chute de l'investissement et une augmentation du chômage. Ceci amplifiera, à nouveau, la baisse de la consommation et de la production, et ainsi de suite...

L'escalade de la décroissance, conjuguée à une dépréciation de la monnaie, est la pire des situations infligées à une économie donnée en situation de stagflation, puis de récession... Cette crise économique n'est pas une crise boursière, ni une crise financière, ni une crise sectorielle. Elle est globale, car elle met tout simplement en arrêt une grande partie de l'appareil productif de l'économie mondiale. Du jamais vécu ! L'histoire de la pensée économique nous enseigne que l'économie de marché a connu une évolution selon l'environnement socio-économique de chaque époque, depuis les physiocrates, libéraux, keynésiens, monétaristes et néo-libéraux. Toutes ces doctrines économiques de l'économie de marché s'accordaient sur un principe fondamental qui est la notion du profit. Toute action de production de biens et de services est nécessairement motivée par l'ultime objectif de réaliser un profit, et ce, au-delà de toutes les divergences, nuances ou interprétations que peuvent véhiculer leurs doctrines respectives. Seule la pensée économique marxiste

prônait un modèle économique socialiste et prédisait l'autodestruction du système économique capitaliste. L'une des principales divergences opposant les libéraux et néo-libéraux face aux keynésiens est le rôle de l'État comme acteur économique dans une économie de marché.

**« Cette conscience de l'interdépendance de toute l'humanité dans ses choix des modes de production et de consommation continuera à imprégner les décideurs au niveau de chaque pays. Inévitablement, les modes de consommation, et donc de production, subiront des transformations post-crise Covid-19. »**

Pour les uns, le laisser-faire laisser-aller demeure un axiome, pour les autres, l'intervention de l'État est nécessaire pour réguler certaines dérives du marché. L'histoire économique nous enseigne également que chaque doctrine a eu ses années de gloire. Aujourd'hui, les conséquences de la crise sanitaire du Covid-19 sur l'économie mondiale sont tellement affligeantes et profondes, que le choix entre ces deux doctrines pour permettre une reprise économique rapide semble une chimère.

**Le système économique est structurellement ébranlé, un nouveau modèle économique est en train de naître**

Le modèle économique qui a prévalu jusqu'à présent dans les économies de marché connaîtra une profonde mutation post-crise Covid-19, au-delà des



M'Fadel El Halaissi,  
Économiste

tensions sociales véhiculées par des mouvements revendicatifs plus intenses. Les règles de son fonctionnement sont appelées à subir des changements pour lui assurer un redémarrage viable pour ce 21<sup>e</sup> siècle. Parmi ces règles, nous en citons quatre principales à revoir pour reconstruire ce nouveau modèle économique :

a. La règle de la maximisation des profits, comme seul critère de performance et d'efficacité du système de production des biens et des services. Celle-ci devra subir des pondérations

et des ajustements liés aux facteurs temps (indice de longévité) et espace (éloignement entre le lieu de production et celui de la consommation), ainsi qu'aux effets induits à travers l'indice multiplicateur de création de richesses dans l'économie. Ces ajustements vont contribuer à accélérer la révision du modèle de la mondialisation de l'économie, voire à sa déglobalisation, à la faveur du renforcement de l'économie de promiscuité et de la valorisation de l'économie informelle dans certains pays émergents.

b. La règle de la répartition des richesses. Nul ne peut nier aujourd'hui que le modèle économique qui a prévalu jusqu'à présent favorise l'enrichissement des plus riches et l'appauvrissement des plus pauvres. Or, ce même modèle ne fonctionne bien que quand la consommation augmente continuellement. En limitant le niveau de la richesse attribué à 90 % de la population à environ 10 % de la richesse globale, le modèle se grippe inéluctablement sur une période donnée. Ce modèle s'autodétruit sans équivoque. La règle de la distribution et de la redistribution (via une politique économique redistributive) des richesses est à revoir à toutes les échelles individuelles, microéconomiques et étatiques.

c. La règle de la protection de l'environnement. Au cours des dernières décennies, le monde a pris conscience, à la faveur de la mondialisation des économies, que les aspects environnementaux au sein des modèles de production et de la consommation sont déterminants dans la préservation des écosystèmes de la planète. Le constat est, surtout, que le dérèglement causé par les uns inflige un préjudice pour tout le monde. Cette conscience de l'interdépendance de toute l'humanité dans ses choix des modes de production et de consommation continuera à imprégner les décideurs au niveau de chaque pays. Inévitablement, les modes de consommation, et donc de production, subiront des transformations post-crise Covid-19.

d. La création des emplois et le maintien des emplois existants sont devenus une problématique issue de la dégénérescence du modèle économique existant. La course à la rentabilité et la conquête de l'accroissement du capital, au détriment de l'emploi, impliquent à terme, par voie de conséquence, la réduction de la consommation due à l'augmentation du chômage, et par conséquent à la stagnation de la croissance, voire la décroissance. L'avènement de la pandémie de Covid-19 n'a été en fait qu'un accélérateur de ces événements qui étaient déjà en gestation dans plusieurs pays.

La course effrénée à la recherche des profits a été exacerbée par la mondialisation. Elle a entraîné des délocalisations massives alimentées par une surenchère internationale en termes d'exonération fiscale et des politiques économiques attractives afin de séduire les investisseurs au détriment d'un budget généreux pour les services publics !

Le ratio du déficit budgétaire est devenu désormais un critère déterminant de la santé financière de l'économie d'un pays donné, nonobstant la qualité et l'origine de ce déficit (investissements dans les secteurs publics, ou dépenses courantes de fonctionnement de l'État) ni la rationalisation des choix budgétaires en termes d'amélioration des services publics et de politique redistributive des revenus.

Pire, dans le but d'afficher un ratio de déficit budgétaire respectable (plus ou moins 3 %), certains pays ont eu recours à des privatisations tous azimuts et à des techniques financières savantes du marché des capitaux, appauvrissant les services publics de base (tels que ceux liés à la santé), tout en multipliant l'endettement des États !

Ce modèle économique est à bout de souffle, il se meurt, il se suicide !

### **Crise sociale et institutionnelle**

La troisième séquence de cet algorithme et de l'ordonnement des conséquences de la crise sanitaire Covid-19 est, à notre avis, la plus bouleversante, et c'est celle dont l'étendue et les mécanismes d'évolution sont les plus imprévisibles. La remise en question des modèles de gouvernance des sociétés sera de plus en plus accentuée, et ce, quelle que soit

la variante du système politique, de la doctrine idéologique, ou encore de la structure des institutions en charge de la gestion et gouvernance de la chose publique.

En effet, l'avènement de cette pandémie universelle a mis à nu la défaillance des États les plus puissants de ce monde à assurer la protection de leurs citoyens, leur impuissance et leur inefficacité dans la gestion de la défense de la population dans cette « guerre » contre un ennemi invisible.

Ceci a ébranlé le peu de confiance qui résidait encore dans les rapports entre les gouvernés et les gouvernants. Ces derniers n'auront aucun « alibi » ou « circonstance atténuante » pour reconstruire le capital confiance avec leurs concitoyens.

Jadis, des guerres injustes et injustifiées post-coloniales (Indochine, Algérie, Vietnam...), et encore plus récentes (Irak, Libye, Syrie...) trouvaient un écho favorable dans les sociétés des États instigateurs de ces guerres, sous l'impulsion de certains discours nationalistes teintés de patriotisme. Les morts pour ces guerres injustes sont des héros et donc des martyrs de la nation.

Aujourd'hui, les morts causés par cette crise sanitaire, sont des victimes d'un système de gouvernance qui a longtemps privilégié le respect des prévisions des comptes budgétaires à la sécurité de la santé de sa population. Ainsi, le système de gouvernance prévalant dans les rapports liant les gouvernés aux gouvernants sera bousculé à cause de cette perte de confiance. L'État providence tombera en disgrâce pour laisser place à un nouveau système à inventer, dans le cadre d'un « contrat social » privilégiant le bien-être du citoyen, au ratio du déficit budgétaire et du taux de croissance.

Les principaux termes de référence des enjeux de cette évolution du modèle de gouvernance sociale seront inévitablement les thématiques suivantes (parmi tant d'autres) :

- la légitimité des gouvernants ;
- la représentativité effective et réelle des citoyens dans les institutions ;
- la hiérarchisation des pouvoirs entre les autorités centrales, régionales, et celles de proximité ;
- la relation de l'État-nation avec le reste du monde. \*

## Face au Covid-19, l'UNESCO lance la consultation « Jeunesse du Maghreb en Action »

« **L**a Jeunesse du Maghreb en Action pour relever les défis liés au Covid-19 » est une campagne de consultation auprès de la jeunesse de la région. Lancée par l'UNESCO pour le Maghreb, elle vise à recueillir « la vision et les actions de la Jeunesse du Maghreb », selon un communiqué de l'UNESCO du 21 avril, en matière d'éducation à distance, d'accès à l'information et de lutte contre la désinformation, de promotion des droits humains et égalité des genres en période de crise, d'accès à la culture et de science ouverte et humanisée, dans le contexte de la crise du Covid-19. Cette initiative est menée en partenariat avec l'Association Initiatives Citoyennes (AIC) au Maroc, l'association SIDRA en Algérie et la radio associative Nefzawa en Tunisie, et en collaboration avec la radio française Monte Carlo Doualiya. La campagne se déroule notamment via le site internet [www.jeunessemaghreb.info](http://www.jeunessemaghreb.info) \*



## Les six « femmes digitales » lauréates du prix Les Margaret 2020 dévoilées fin avril

**L**e prix Les Margaret récompense chaque année « la créativité, l'innovation et l'audace de femmes digitales ». Il a été créé par la Journée de la Femme Digitale (JFD), un événement annuel qui se déroule en Afrique et en Europe. Le nom fait référence à Margaret Hamilton, la célèbre informaticienne de la Nasa qui a contribué au programme Apollo qui a permis à l'Homme de marcher sur la Lune. 340 candidatures ont été reçues cette année. Les six lauréates ont été révélées le 21 avril. Parmi elles, la Rwandaise Jacqueline Mukarukundo, cofondatrice de Wastezon, remporte le prix The Margaret Entrepreneur Africa. Wastezon est une application mobile qui met en relation les foyers et les industries du recyclage pour traiter les déchets dans le cadre d'un processus respectueux de l'environnement, d'après les informations diffusées par l'équipe des Margaret. La Belge Aline Muylaert, cofondatrice de Citizen Lab, décroche le prix The Margaret Entrepreneur Europe. Citizen Lab est une plateforme de démocratie électronique utilisée dans dix pays. La Française Karen Vernet a, de son

côté, emporté le prix The Margaret Intrapreneur Europe. Elle est directrice du développement de la plateforme e-commerce Printemps.com. Les lauréates bénéficieront, pour la première fois cette année, « d'un financement et d'un accompagnement pour accélérer leur croissance équivalent d'une valeur d'un million d'euros au global », selon JFD. \*



## Le Centre de Médiation pour l'Entreprise propose désormais ses services en ligne

Le 4 mai dernier, le Centre de Médiation pour l'Entreprise (CME) présentait à l'occasion d'une visioconférence son nouveau service de « visiomédiation ». La rencontre qui avait pour thème « La médiation une opportunité en temps de crise » a été animée par des Médiateurs agréés CME : Maître Yasmine Essakalli, Avocat à la Cour, Sylvain Alassaire, Gérant-Associé du cabinet Alassaire Juriconseil, Jean-Pierre Ermenault, Dirigeant d'entreprise, et Adil Idrissi Kassimy, Responsable Juridique & Contentieux au sein d'Engie Contracting Al Maghrib. Ils ont répondu aux questions de Conjoncture.

### Conjoncture : Pourquoi avoir lancé le service de médiation en ligne ?



**Sylvain Alassaire :** La pandémie que connaît le Maroc, à l'instar des autres pays, a forcé une multitude d'entreprises à se mettre en arrêt temporaire d'activité. À ce jour, plus de 134 000 entreprises ont inscrit plus de 900 000 salariés sur la plateforme Covid-19 pour les faire bénéficier de l'indemnité mensuelle forfaitaire.

Cette situation a déjà conduit et conduira malheureusement un grand nombre d'entreprises à devoir gérer un risque contractuel d'inexécution totale ou partielle de contrats commerciaux ou des conflits avec leurs salariés.

Face à cette situation, le recours au tribunal, voire à l'arbitrage pour les entreprises victimes d'un préjudice, est-il une réponse appropriée ? La réponse judiciaire ou la sentence arbitrale correspondra-t-elle aux attentes ? Les entreprises n'ont-elles pas autant à perdre qu'à gagner ? Une entreprise est-elle prête à perdre un très bon client ou un partenaire qui a toujours été irréprochable ?

Il faudra également compter avec l'engorgement des tribunaux dès leur réouverture pour traiter les conflits liés à la vie des entreprises. Dans ces conditions, nous pensons au Centre de Médiation pour l'Entreprise (CME) de la CFCIM que la médiation est une réelle opportunité en cette période de crise pour la gestion des conflits. C'est pour cela que le CME a voulu s'adapter à ce contexte sans précédent et mettre à la disposition des adhérents de la CFCIM un service de médiation par visioconférence.

Ce service leur permettra d'une part de gérer les conflits affectant

tant la vie de leurs entreprises dans les meilleurs délais sans attendre la fin de l'état d'urgence sanitaire et, d'autre part, de préserver autant que possible la relation avec leurs partenaires commerciaux.

Il faut souligner que cette initiative s'inscrit plus largement dans le cadre de propositions de mesures d'accompagnement faites par la CFCIM pour la reprise d'activité de ses entreprises adhérentes.

### Conjoncture : Quel apport la médiation en ligne peut-elle avoir dans le contexte actuel de la crise du Covid-19 ?



**Yasmine Essakalli :** La période de crise sanitaire a affecté les juridictions qui sont pratiquement toutes à l'arrêt, et ce, sur l'ensemble du territoire. La reprise de l'activité judiciaire post-Covid-19, sera certainement lente, difficile et les rôles des audiences seront encombrés par les anciennes affaires qui avaient été renvoyées pour cause de confinement. À cela vont se rajouter les nouveaux dossiers contentieux nés pendant la crise, ce qui ne manquera pas de conduire à un engorgement des tribunaux entraînant pour l'entreprise perte de temps, d'argent, et gestion de risques.

C'est pour pallier toutes ces problématiques que le CME a décidé de mettre en place un service de médiation par visioconférence offrant une autre option aux entreprises et aux citoyens en général. Cela leur permet de régler leur différend de façon amiable pendant cette période difficile, mais également après la crise Covid-19 en remédiant en même temps aux problématiques de confinement, de distance, de déplacements, d'urgence et autres.



»»» En effet, la médiation en ligne permettra de régler, dans un climat sécurisé et de confiance, les conflits de manière rapide, moins coûteuse, et confidentielle, avec l'aide de médiateurs formés aux techniques de la médiation et agréés par le Centre. Les parties à la médiation gardent la maîtrise de leur processus du début à la fin et, aidées par le tiers médiateur, arriveront à un accord, qui sera leur accord, négocié et non imposé, dans un délai très court, parfois une dizaine d'heures, de manière confidentielle. Cette solution leur permet surtout de sauvegarder leur relation avec leur partenaire, client, fournisseur, associé, salarié... pour l'avenir.

## Conjoncture : Concrètement, comment se déroule le processus de médiation en ligne ?



### Jean-Pierre Ermenault :

Les principes de la médiation, ses règles et son processus ne sont pas modifiés par l'utilisation de la visio-médiation. Dans celle-ci, il s'agit simplement de remplacer, grâce à un outil technique et moderne, les séances de médiation en « présentiel » par des réunions à distance.

Cependant, dans la pratique, la visio-médiation impose de prendre certaines précautions d'organisation et peut avoir un impact sur le comportement et/ou sur l'attitude des parties au différend.

Sur le plan de l'organisation, les parties et le médiateur sont tenus de respecter les modalités d'utilisation du service de visioconférence définies dans des conditions générales d'utilisation notamment en termes de sécurité et de confidentialité. Bien évidemment, dans la visiomédiation, la relation directe est absente sauf si la médiation n'est faite qu'en partie par ce moyen et le reste en présentiel. Elle peut contribuer de façon positive, mais aussi créer une distance psychologique. Il est en effet moins facile de percevoir les signaux du langage corporel et du non verbal, surtout si plusieurs parties participent à la médiation.

Dans tous les cas, il est souhaitable que les parties soient familiarisées à la visioconférence. Si nécessaire, une séance test peut être organisée par le CME. La médiation à distance est un domaine nouveau, mais qui promet énormément compte tenu des facilités d'organisation qu'elle offre. Elle présente de nombreuses similitudes avec les négociations commerciales en visioconférence qui se développent considérablement en particulier en période de crise.



## Conjoncture : Quelles sont les garanties en termes de confidentialité et de sécurité des données ?



**Adil Kassimy Idrissi :** Afin d'apporter toutes les garanties en termes de confidentialité et de sécurité des données, le CME a mis en place un certain nombre de conditions :

- un dispositif technique assurant aux parties une sécurité contre les éventuelles tentatives d'intrusions externes ou atteintes à ses données personnelles échangées par la voie du service ;
- des conditions générales d'utilisation définissant les règles importantes à observer par les parties pour préserver la sécurité et la confidentialité des propos échangés durant le processus de visiomédiation ;
- et sur le plan déontologique, les médiateurs agréés par le CME sont tenus par une obligation renforcée de confidentialité et de secret professionnel en vertu de la charte éthique qui autorise le CME, en cas de manquement, à sanctionner tout contrevenant. \*

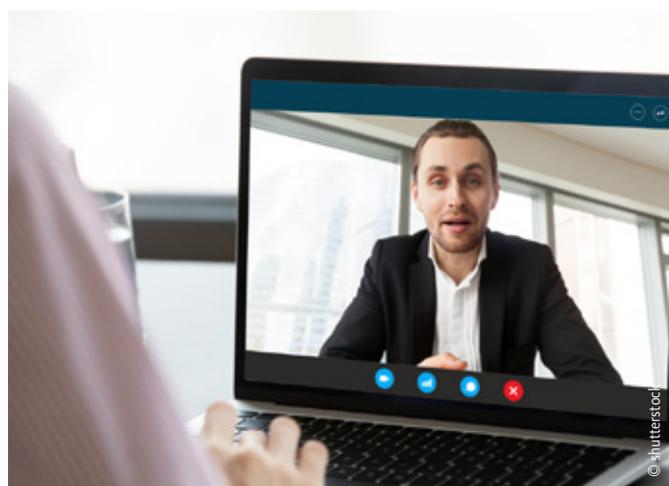
CHAMBRE FRANÇAISE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DU MAROC

**SERVIR** **INFORMER** **ACCÉLÉRER** **PARTAGER**

LA CFCIM, VOTRE BUSINESS PARTNER !

# La CFCIM lance « Les rendez-vous économiques », nouveau format de visioconférences

Donner la parole aux Économistes de premier plan, tel est l'objectif du nouveau format de visioconférences proposé par la CFCIM. La première rencontre a eu lieu le 13 mai dernier, animée par Mohamed Berrada [voir entretien l'invité du mois], Professeur à l'Université Hassan II, ancien Ministre des Finances, ancien Directeur Général de la RAM et ancien Directeur Général de l'OCP. La deuxième édition, qui s'est déroulée le 20 mai, a, quant à elle, été animée par Jalil Bensouda, Directeur Associé Senior, Directeur Général de McKinsey & Company pour l'Afrique Francophone. Par ailleurs, les autres cycles de conférences se sont poursuivis. Différentes thématiques ont été abordées. Le 8 mai, une conférence sur le thème « La protection des données personnelles à l'épreuve du Covid-19 » a notamment été présentée par Omar Seghrouchni, Président de la Commission Nationale de contrôle de la protection des Données à caractère Personnel (CNDP). Autre exemple, le 27 avril, Angélique Abouliatim, DRH de SEVAM, Groupe Castel, Othman El Quacemi, DRH de Driscoll's, Asmâa Tazi, DRH



de Lesieur Cristal ont animé une conférence sur le thème « L'entreprise face au COVID-19 : Quel retour d'expérience ? » \*

## Formations en ligne Cycles et séminaires CEFOR Entreprises avril-mai 2020



Cycles & séminaires	Date de démarrage	Planning
<b>Séminaire « Technique de Vente » (1<sup>re</sup> édition)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Maîtriser les étapes de l'entretien de vente en face à face.</li><li>Augmenter la compétence commerciale par l'acquisition de concepts, d'outils et de techniques professionnels.</li><li>Accroître ses ventes en période de crise.</li></ul>	Jeudi 21 mai 2020	4 x 2 heures (21/05, 22/05, 25/05 26/05)
<b>Séminaire « Lean Management » (1<sup>re</sup> édition)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Maîtriser les étapes de la transformation Lean.</li><li>Repérer les changements vers une culture Lean.</li></ul>	Jeudi 21 mai 2020	4 x 2 heures (21/05, 22/05, 25/05 26/05)

Ces formations sont toutes déclinables en version intra-entreprise pour le compte spécifique de votre société.

Pour toute information complémentaire concernant les conditions d'inscription, tarifs et modalités de remboursement par l'OPFPT, merci de bien vouloir contacter :

**Rédouane Allam**, 06 67 03 03 25, rallam@cfcim.org  
**Salma Litim**, 05 22 34 55 98, 05 22 35 02 12, slitim@cfcim.org  
**Naima Bouloud**, 05 22 34 55 92 -05 22 35 02 12, nboujloud@cfcim.org

## Offre d'emploi

### Chef de projet Design

En charge de participer à la conception et à la mise en œuvre d'un projet design.

De la conception à la réalisation, à l'emballage, il saura gérer les sous-traitants. Il conçoit, élabore et gère les actions de développement et de suivi du projet : esquisses, moodboards...

Effectuant les dessins artistiques, les prototypes et les maquettes, il sait utiliser les logiciels Autocad, Archicad, Photoshop...

Sensible au domaine de la décoration, il devra disposer d'une bonne culture générale.

Maîtrisant le français et l'anglais il saura bien évoluer dans l'univers digital.

Merci d'adresser votre candidature par courriel à l'adresse suivante :  
mail@aitmanos.com



Retrouvez sur [www.cfcim.org](http://www.cfcim.org), notre annuaire en ligne proposant :

- un moteur de recherche par mot-clé
- la liste des entreprises classées par secteur d'activité
- la liste des nouveaux adhérents.

## Contacts CFCIM

### Service Adhésions

- Séloua El Maataoui  
Tél. : 05 22 43 96 11  
selmaataoui@cfcim.org
- Wafaâ Laachir  
Tél. : 05 22 43 96 48  
wlaachir@cfcim.org
- Karim Batata  
Tél. : 05 22 43 96 12  
kbatata@cfcim.org

### Déplacements Professionnels

- Loubna Marill  
Tél. : 05 22 43 96 47  
lmarill@cfcim.org
- Chantal Maurel  
Tél. : 05 22 43 96 17  
cmaurel@cfcim.org

### Promotion des Services de la CFCIM

- Fatima-Ezzahra Jamil  
Tél. : 05 22 43 29 80  
fejamil@cfcim.org

### Service Emploi

- Siham Hassini  
Tél. : 05 22 48 93 17  
siham.hassini@diplomatie.gouv.fr

### Appui aux Investisseurs et à la Création d'Entreprise

- Khalid Idrissi Kaitouni  
Tél. : 05 22 43 96 04  
kidrissi@cfcim.org

### Pôle Salons et Évènementiel

- Mehdi Laâchach  
Tél. : 05 22 43 96 27  
mlaachach@cfcim.org

### Missions de Prospection sur les Salons Professionnels en France et à l'International

- Nadwa El Baïne  
Tél. : 05 22 43 96 23  
nelbaine@cfcim.org

### Pôle CFCIM-Business France

- Khadija El Idrissi  
Tél. : 05 22 20 90 90  
kelidrissi@cfcim.org

### Centre de Médiation pour l'Entreprise

- Khalid Idrissi Kaitouni  
Tél. : 05 22 43 96 04  
centredemediation@cfcim.org

### Parcs Industriels

- Mounir Benyahya  
Tél. : 05 22 59 22 04  
parcsindustriels@cfcim.org

### Campus de Formation

- Mounir Ferram  
Directeur du Pôle  
Enseignement et Formation  
Tél. : 05 22 35 02 12  
mferram@cfcim.org

### Ecole Française des Affaires

- Amine Barkate  
Tél. : 05 22 35 02 12  
abarkate@cfcim.org

### CEFOR Entreprises

- Salma LITIM  
Tél. : 05 22 34 55 98  
slitim@cfcim.org

### Délégations Régionales

- Agadir**  
► Maryam Sidat  
Tél. : 05 28 84 41 91  
agadir@cfcim.org

### Fès

- Wissale Naaza  
Tél. : 05 35 94 30 36  
fes@cfcim.org

### Marrakech

- Siham Belain  
Tél. : 05 24 44 94 91  
marrakech@cfcim.org

### Meknès

- Noura Moustir  
Tél. : 05 35 52 22 10  
meknes@cfcim.org

### Laâyoune

- Mimouna Tolba  
+212 (0)6 66 28 43 33  
laayoune@cfcim.org

### Oujda

- Abdenbi El Bouchikhi  
Tél. : 05 36 71 05 71  
oujda@cfcim.org

### Rabat

- Bouchra Chliha  
Tél. : 05 37 68 24 29  
rabat@cfcim.org

### Tanger

- Karima Khdim  
Tél. : 05 39 32 22 22  
tanger@cfcim.org

### Bureau de Paris

- Faïza Hachkar  
Tél. : 0033 1 40 69 37 87  
paris@cfcim.org

# On en parle aussi...

## L'association du mois

### Ilil

#### Répondre aux besoins spécifiques des enfants en situation de handicap

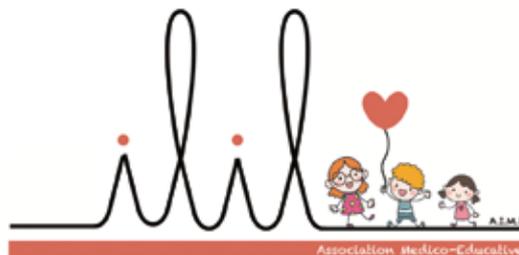
Ilil est une toute jeune association créée à Casablanca en 2019. Sa Présidente, Safia Boutfas, a une fille atteinte d'infirmité motrice cérébrale. L'association qui la prenait en charge a récemment fermé, au grand dam de la petite qui ne pouvait plus retrouver ses amis, qu'elle voyait depuis des années. Safia Boutfas a donc décidé de prendre le problème à bras le corps et a fondé l'association Ilil. L'objectif : assurer la scolarité des enfants à besoins spécifiques. Après quelques mois d'existence, Ilil s'occupe ainsi de cinq enfants, dont deux sont atteints d'une infirmité motrice cérébrale, deux sont autistes et une a une déficience intellectuelle. L'équipe compte deux éducatrices et deux cuisinières qui sont aux petits soins avec les enfants. Les autres services sont dispensés par des intervenants extérieurs. Les enfants bénéficient en outre de l'intervention de kinésithérapeutes, d'une spécialiste de psychomotricité,

d'une orthophoniste. Ilil, qui est financée par les familles et par la présidente, a en effet pour mission d'aider ces enfants à besoins spécifiques, mais aussi leurs parents. Le confinement a, évidemment, bousculé cette première année de l'association. Il n'était plus possible d'accueillir physiquement les enfants, alors les échanges se sont poursuivis à distance, d'autant que le contexte du confinement peut être difficile à vivre pour les familles. L'équipe de l'association continue ainsi de leur envoyer des propositions d'activités, des conseils, et les parents peuvent poser des questions aux professionnels qui interviennent au bénéfice de l'association.

#### ► Contact

06 63 04 57 41

Facebook : @associationilil





مصرف المغرب  
CRÉDIT DU MAROC  
ENTREPRISES

COMMERCE INTERNATIONAL

DÉCOUVREZ  
LA BANQUE RÉFÉRENCE

100%\*  
DE PROMESSES  
TENUES

Ouverture d'un crédit documentaire import sous 4 heures\*\*

Traitement d'une opération de remise documentaire import à J

ISO 9001

BUREAU VERITAS  
Certification



[www.creditdumaroc.ma](http://www.creditdumaroc.ma)



Siège social : 48-58, boulevard  
Mohammed V - Casablanca.

Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance au capital de 1 088 121 400 Dhs.  
N° RC : 28717. Etablissement agréé en qualité de banque par Bank Al-Maghrib en vertu  
de l'arrêté N° 2348-94 du 14 Rabii I 1415 (23 Août 1994) relatif aux établissements de crédit.

\*Valeables pour l'ensemble des opérations documentaires (remise documentaire à l'import et à l'export).  
\*\*Il vous êtes abonnés à Cam e-Treze. A condition que le dossier client soit complet, son compte suffisamment provisionné et autorisé et la demande reçue avant 15h.