



CRISE DU COVID-19 : QUEL PLAN D'ACTION POUR LES PME ?

Au lendemain de la période de confinement respectée dans le Royaume, les entreprises reprennent leurs activités tant bien que mal. Après la crise sanitaire, la crise économique est inévitable et les PME marocaines doivent tout mettre en œuvre pour faire face à cette situation inédite. Tour d'horizon des mesures à prendre.

Le Maroc, comme le reste du monde, traverse une crise sans précédent, engendrée par l'épidémie de Covid-19. Confinée depuis l'instauration de l'état d'urgence, le 20 mars 2020, la majorité des entreprises connaît une situation très difficile et le déconfinement ne signifie malheureusement pas un retour à la normale. En effet, certains secteurs sont encore dans l'incertitude, tandis que d'autres connaissent une reprise très lente de leur activité. En l'absence de vaccin, la période qui s'ouvre exige de nombreuses mesures de sécurité et l'adaptation du modèle économique de chaque entreprise.

Soutenir les collaborateurs

Avant toute chose, il est important de soutenir les collaborateurs, qui viennent de vivre une période éprouvante et qui vont devoir être très sollicités dans les prochains mois. Qu'ils aient continué le travail - en entreprise ou à distance - ou qu'ils aient été à l'arrêt, tous ont besoin d'être écoutés et accompagnés. En ce sens, la communication managériale et la communication interne doivent être renforcées pour entretenir un lien fort avec eux et expliquer les mesures qui vont être prises. Dans certains cas, il peut être utile de faire appel à une cellule de soutien psychologique, externe à la société, pour permettre aux salariés de se confier en tout anonymat. Cette prise en compte du stress et des angoisses est indispensable pour espérer aller de l'avant.

Renforcer la sécurité

Pour les rassurer et permettre une reprise du travail avec un maximum de sécurité, des mesures essentielles doivent être prises. Idéalement, un plan d'action Covid-19, piloté par une équipe interne, devrait être mis en place pour tout organiser et suivre la santé des collaborateurs. Ainsi, les plus fragiles doivent être identifiés et particulièrement protégés, notamment en travaillant à distance. Quant à ceux qui restent au sein de l'entreprise, ils doivent suivre des règles très strictes. D'après la CGEM, il est recommandé de prendre leur température au niveau des entrées - en concertation avec la médecine du travail - et d'exiger le port du masque. A l'intérieur des bâtiments, une distance d'au moins un mètre doit être respectée entre les personnes : dans les bureaux, lors des

CONSEIL D'EXPERT :

**Mohammed Adnane
BERBACHE, Associé
Ucotra Consulting
UCLAB.ma**

De tous les chefs d'entreprises, aucun n'aurait pu anticiper le scénario COVID-19 dans la formulation de sa stratégie de développement, et encore moins son ampleur et la rapidité avec laquelle l'épidémie s'est imposée à l'échelle mondiale et au sein de notre pays. Ce phénomène nouveau a démontré à l'humanité du 21ème siècle, et contre toutes attentes, à quel point notre existence était fragile.

Si cette crise sanitaire dénote d'une certaine brutalité de par sa forme, traduite notamment par l'interruption de plusieurs activités et la perte d'emplois dans les secteurs les plus exposés (tourisme, bâtiment, transport, et certaines industries, etc.), elle n'en demeure pas moins une opportunité unique pour les dirigeants en vue d'effectuer enfin un arrêt sur image, questionner le sens de leur action et mieux apprécier leur contribution à rendre le monde meilleur dans un contexte économique et géopolitique différent.

En effet, les cadres dirigeants marocains sont aujourd'hui tous interpellés à apporter des réponses précises à diverses interrogations adressant plusieurs volets de l'entreprise :

- Existe-t-il un alignement entre les convictions profondes du dirigeant et la proposition de valeur de son entreprise, voir son business Model ?
- Faut-il reconsidérer certains secteurs jusqu'ici relégués au second plan, et pourtant indispensables à l'économie de la vie, dans le business Model de la société (Ex : santé, agro-alimentaire, hygiène, sécurité, etc.) ?
- Comment tirer bénéfice du mouvement de relocalisation qui découlera de la nécessité de rapprocher des pans entiers des chaînes de valeurs européennes des centres de consommation, en vue de palier leur dépendance asiatique ?
- Comment accroître la résilience de l'entreprise en temps de crise, son agilité et sa capacité à innover en maintenant des cycles courts ?
- Comment l'entreprise contribue-t-elle à rééquilibrer les disparités sociales ? quel est son impact sur l'environnement ? quel est son bilan carbone ? Comment assure-t-elle la sécurité et le bien-être de ses employés ?
- Enfin, quelles dispositions prises pour accélérer sa digitalisation dans un contexte sanitaire incertain, de recrudescence du télétravail et de la nécessaire continuité des activités à distance ?

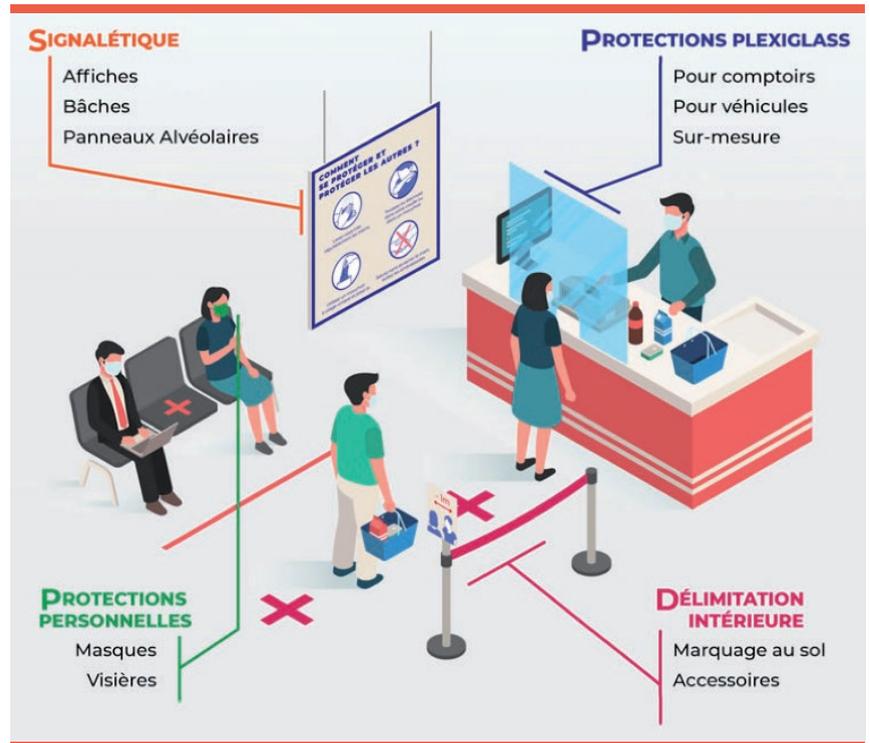
Autant de questions qui invitent les dirigeants à mettre leurs organisations en mouvement et à mieux rebondir à l'issue de cette crise sanitaire mondiale.

Pour accompagner cette dynamique vertueuse, plusieurs institutions nationales, avec le soutien du secteur bancaire, ont mis en place des mécanismes innovants en matière d'appui au financement et d'assistance technique (Ex : CCG et Maroc PME) ouverts aux entreprises désireuses de surmonter la crise et de la transformer en opportunité.

En adoptant cet état d'esprit gagnant, notre pays en sortira plus grandi.

web.marocpme.gov.ma - ccg.ma

réunions et dans les parties communes. De même, les équipements de protection sanitaire, tels que les masques ou le gel hydroalcoolique, doivent être disponibles pour permettre à chacun d'en disposer. La communication est également très importante. Pour cela, des affiches peuvent être apposées à tous les endroits stratégiques. La sensibilisation et la responsabilisation des collaborateurs sont en effet essentielles dans cette situation. Enfin, les locaux doivent être désinfectés régulièrement, en fonction de l'activité, avec une attention particulière pour les zones sanitaires.



Planifier sa sortie de crise

Au-delà de ces dispositifs, l'entreprise doit prévoir son plan de sortie de crise. Il s'agit d'une stratégie à court terme – sur quelques mois – qui permet d'adapter l'activité à la situation pour survivre : distribution, ventes, trésorerie, travail avec les partenaires, etc. Cette approche fait suite au Plan de Continuité d'Activité (PCA) en se concentrant sur les fondamentaux qui vont permettre à la structure de dépasser la crise. Pour y parvenir, les dirigeants ont intérêt à faire preuve d'agilité, afin de pouvoir ajuster les mesures au fur et à mesure. De même, la mobilisation des collaborateurs est déterminante et une bonne communication est nécessaire pour partager le plan et ses objectifs.

Réinventer l'organisation du travail

Au quotidien, les règles de distanciation imposent de travailler différemment. Ainsi, durant le confinement, beaucoup d'entreprises ont découvert les bienfaits du télétravail. Selon une enquête menée par le site Rekrute, 56% des cadres ont travaillé de chez eux, et la moitié des sociétés a mis 80% de ses salariés en télétravail.



Bien encadrée, cette pratique permet d'éviter les risques de contagion et même de réaliser des gains de productivité. En effet, les études montrent que les collaborateurs travaillent plus efficacement et gagnent beaucoup de temps avec la suppression des trajets. De plus, il apparaît que les réunions sont mieux gérées, notamment grâce aux nouvelles plateformes digitales, telles que Teams ou Google Meet.

Accélérer la digitalisation

Plus généralement, c'est l'ensemble de l'entreprise qui bénéficie de la digitalisation durant cette période. Les sociétés qui ont le plus avancé dans leur transformation digitale ont souvent mieux géré la crise. Cette approche devient donc, plus que jamais, une priorité pour beaucoup de PME marocaines. En fonction du secteur, il est urgent d'étudier comment intégrer le digital dans toutes les dimensions de l'entreprise : RH, relation client, marketing, communication, etc. En effet, la dématérialisation et la possibilité d'accéder à distance aux informations permettent d'envisager le travail à distance et aussi d'avoir plus d'agilité avec les clients.

Préparer la prochaine crise

Enfin, il est important également de tirer les leçons de la crise. Celle-ci agit souvent comme un révélateur de l'entreprise, désignant ses lacunes et ses pistes de progrès. D'une part, il y a des choses qui fonctionnent bien, comme le télétravail, et qui méritent sans doute d'entrer dans les mœurs au-delà de cette situation. D'autre part, des points sont probablement à améliorer, notamment en prévision d'une prochaine crise : nouveau confinement ou toute autre problématique qui surviendrait. Il est par exemple utile d'évaluer le Plan de Continuité d'Activité, ou tout simplement d'en élaborer un, en prenant mieux en considération tous les risques auxquels l'entreprise est confrontée. C'est aussi l'occasion de renforcer les outils de communication interne, qui se sont parfois montrés insuffisants au moment d'informer les collaborateurs lors du confinement. C'est grâce à ces progrès que les PME seront mieux préparées à l'avenir.

LES GUIDES DE LA CGEM

Dans le cadre de la sortie de crise, la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) a mis en place plusieurs guides pratiques et un kit de formation au profit des entreprises habilitées à reprendre leurs activités. Ils visent à les accompagner en termes de mesures préventives et sanitaires pour assurer une sécurité maximale à leurs collaborateurs et à leurs clients.

Trois sont particulièrement adaptés aux PME :

- Guide pratique des mesures préventives et sanitaires COVID-19 destiné aux Petites et Moyennes Entreprises (PME)
- Guide pratique d'audit interne sanitaire COVID-19
- Kit de formation "mesures sanitaires COVID-19" au profit de l'ensemble du personnel

Ils sont à découvrir sur le site de la CGEM dédié à la crise : <https://coronavirus.cgem.ma/guides-pratiques/>