

L'industrie Textile-Habillement de la région Fès-Meknès face à la crise : état des lieux et réflexions managériales

The Textile-Clothing industry of the Fez-Meknes region facing the crisis : inventory and managerial reflections

SLIMANI Hamid

Enseignant chercheur

Laboratoire Etudes et Recherche en Management des Organisations et des Territoires (ERMOT)

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales-Fès-Maroc

JOUAHRI Abdou

Consultant-enseignant

Laboratoire Etudes et Recherche en Management des Organisations et des territoires (ERMOT)

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales-Fès-Maroc

BENJELLOUN Sanae

Enseignante chercheure

Laboratoire Etudes et Recherche en Management des Organisations et des Territoires (ERMOT)

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales-Fès-Maroc

Résumé : L'industrie Textile-Habillement au Maroc, a été impactée par la survenue de la crise Covid-19 qui a révélé des faiblesses peu visibles en période de stabilité et qui a remis en question le management actuel des entreprises. L'objectif de cet article, est de mener une étude qualitative auprès des industriels et professionnels du Textile-Habillement de la région Fès-Meknès afin de comprendre les contraintes qui s'imposent et de réfléchir aux nouvelles règles managériales, organisationnelles et institutionnelles que ces entreprises sont en mesure de faire valoir localement et mondialement.

Mots-clés : Industrie Textile et Habillement; Crise; Management de la crise.

Abstract : The Textile-Clothing industry in Morocco, was impacted by the onset of the Covid-19 crisis, which revealed weaknesses that were hardly visible during periods of stability and which called into question the current management of companies. The objective of this article is to carry out a qualitative study among manufacturers and Textile-Clothing professionals in the Fès-Meknès region in order to understand the constraints that are imposed and to reflect on the new managerial, organizational and institutional rules that these companies are able to market locally and globally.

Keywords : Textile and Clothing Industry; Crisis; Crisis management.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.52502/ijesm.v1i2.185>



1. Introduction

Le Textile-Habillement est l'un des secteurs clés de l'industrie marocaine, il contribue à la croissance du tissu industriel marocain. A l'échelle de la région Fès-Meknès, l'industrie textile et cuir constitue une filière principale dans l'activité industrielle régionale.

A l'instar des autres secteurs marocains, cette industrie a été impactée par la survenue de la crise Covid-19. Cette dernière a en effet, révélé des faiblesses peu visibles en période de stabilité et a remis fortement en question le management actuel des entreprises de ce secteur. Notre objectif dans cet article, est de mener une étude exploratoire auprès des industriels et professionnels du Textile-Habillement de la région Fès-Meknès afin de comprendre les contraintes qui s'imposent dans le contexte actuel et la conduite adoptée par ces industriels pour les contenir ainsi que les règles managériales, organisationnelles et institutionnelles à emprunter pour des issues de la crise.

En effet, la situation de la crise, quelles que soient ses caractéristiques et sa nature changeante, amène le manager à intervenir pour sauver son entité, notamment en l'inscrivant dans une optique de changement et d'apprentissage organisationnel.

Quelles sont les caractéristiques de la crise actuelle ?

Comment est-elle appréhendée par les entreprises de l'industrie Textile-Habillement de la région Fès-Meknès ?

Quelles sont les réponses managériales, organisationnelles et institutionnelles adoptées par ces entreprises face à la crise ?

Quels enseignements et quel retour d'expérience ?

Pour répondre à ces questions nous avons réalisé des entretiens semi-directifs auprès de cinq professionnels de l'industrie Textile-Habillement dans la région Fès-Meknès, nous avons procédé aussi, à l'étude des rapports des différents organismes intervenant dans le secteur (IMIS, CCIS, AMITH, CGEM, ASMEX ...).

Les résultats seront exposés tout au long de cet article. Dans un premier point, nous allons faire une réflexion théorique autour de la crise, ses repères théoriques et pratiques ainsi que la conduite à adopter en situation de crise. Dans un deuxième point, nous allons mettre l'accent sur la présentation du champ d'investigation et nous présenterons la méthodologie de recherche adoptée. Au final, nous procéderons à l'analyse des principaux résultats qui relèvent du contexte vécu et que vivent encore les entreprises marocaines de l'industrie Textile-Habillement.

2. Crise et Management de crise : repères théoriques et expériences pratiques

2.1 Penser la crise : définitions et caractéristiques

Le fait de « Penser la crise » permettra de la définir, de la caractériser et de l'appréhender pour ouvrir les portes de son management ; Quoique sa définition doit épouser la réalité de l'organisation afin de prendre en considération ses spécificités (Heidirich, 2010). Théoriquement, pour cerner un concept on doit revenir à sa signification originelle et à sa diffusion à outrance.

2.1.1 La crise : origine et diffusion

La crise, du grec ancien *krisis*, est chez Hippocrate un terme de sémiologie médicale qui renvoie à la décision : c'est le moment où l'on doit décider du traitement du malade. Le mot « crise » est galvaudé. De la médecine, son origine, le vocable « crise » a « envahi » tous les sens de la vie : le politique, le financier, l'économique, le social, l'environnemental...etc. Il s'agit d'un changement brusque et décisif

donnant lieu à une situation nouvelle qui nous confronte à un futur incertain, où les certitudes se trouvent remises en cause par des difficultés imprévues. Et quand nous parlons du changement subi, nous extrapolons le sentiment d'instabilité du champ médical à tous les domaines de la vie en société. Le terme de crise renvoie alors, à une rupture, à un changement brutal, à un déséquilibre (El-Haggar et al., 2015). D'ailleurs, c'est la notion de la crise de la sphère économique et plus précisément celle de l'unité centrale de l'Economie qui n'est rien d'autres que l'entreprise.

2.1.2 La crise : réalité de l'entreprise

La crise pour l'entreprise est une situation mettant en péril ses objectifs ou sa survie et nécessitant une prise de décision dans un délai relativement court. La crise qui peut attaquer une entreprise se mesure en termes de degré de gravité et d'impact (Bronckart, 2015). Autrement dit, on peut se trouver dans des circonstances délicates, mais, vu leurs répercussions, ne peuvent être qualifiées de situations de crise. On parle alors, de degré de gravité se conjuguant avec l'impact pour qualifier une organisation en situation de crise.

Pour l'entreprise, les spécialistes et les praticiens (Robert, 2002; Fromant, 2012; Bronckart, 2015; Bernard et Dufour, 2019; Attali et Cohen, 2015; Heiderich, 2010; Mimbang et Feys, 2015; Lagadec, 2002) repèrent généralement, deux principales familles de facteurs donnant lieu à une situation de crise.

- Les Facteurs d'Origine Interne : ce sont des facteurs ou des problèmes qui naissent du vécu de l'entreprise, tels des erreurs de décision irrévocables, un règlement interne trop rigide ou peu précis, une absence de communication, une incapacité d'anticipation des dirigeants, une déficience technique et pannes, des problèmes humaines,... etc.

- Les Facteurs d'Origine Externe : ce sont des problèmes provenant de l'environnement de l'entreprise, tels une concurrence agressive, une nouvelle législation impliquant une réorganisation fonctionnelle, délocalisation ou fusion de sites, une communication visant à détruire l'image de l'entité, des annulations consécutives de commandes, un arrêt de travail d'un des principaux fournisseurs,etc.

Quand ces facteurs interagissent, Bertrand Robert parle de cinq lignes de failles relatives à cinq demandes profondes du corps social qui sont la sécurité, la transparence, le sens, la justice et l'autorité, et qui nourrissent une crise de confiance dans l'autorité.

Que la crise soit issue d'une erreur de décision, d'un malaise social ou d'un événement externe imprévisible, elle engendre toujours une rupture des repères et brise l'équilibre général (Bronckart, 2015).

Patrick Lagadec (2002) parle du changement de nature des crises. En effet, de nouvelles caractéristiques apparaissent régulièrement et renforcent le sentiment de bascule dans un nouveau paysage :

- De nouvelles dimensions traduisant le caractère transversal et/ou vertical (filiale) des crises, l'impact économique et financier d'ampleur inédite et de plus en plus difficile à couvrir par les assurances ou la collectivité.
- Des crises ne se refermant jamais, une affaire est susceptible de rebondir d'année en année, au gré de l'avancée des connaissances scientifiques ou des bifurcations de la jurisprudence.
- La présence de nombreux signaux avant-coureurs, souvent perçus mais n'ayant pas entraîné de changement d'attitude des équipes dirigeantes.

- L'apparition brutale, en pleine lumière, des faces cachées des organisations et des métiers qui ne comprennent pas pourquoi des systèmes justifiés et connus depuis longtemps se mettent brutalement en résonance.
- Le sentiment très prononcé de surprise, par le moment et le lieu où la crise est révélée ou du fait de l'impréparation organisationnelle.
- L'inconfort accru des décideurs par leur implication personnelle.

Au fait, la crise ne sera pas sans effets direct sur les acteurs de l'entreprise, en termes de comportements et de prise de décisions.

2.1.3 La crise et les acteurs de l'entreprise

Que la crise soit issue d'une erreur de décision, d'un malaise social ou d'un événement externe imprévisible, elle engendre toujours une rupture des repères et brise l'équilibre général (Bronckart, 2015). A cause de la crise quelle que soit sa nature, les acteurs de l'entreprise se sentent en insécurité. Le climat des rumeurs créé par conséquent, engendrera une démotivation, ce qui agit négativement sur la rentabilité et l'économie de l'entreprise.

La situation de la crise, vu ses caractéristiques et sa nature changeante, amène le manager à intervenir pour sauver son entité et à intégrer le management des crises comme une pratique normale, sinon nouvelle, au sein des organisations œuvrant dans tous les champs de l'activité économique. Sachant que cela relève beaucoup plus de la diplomatie que de la modélisation mathématique (Heidirich, 2010; Thévénet, 2009).

2.2 La situation de crise : Quelle conduite pour quels enseignements ?

2.2.1 La conduite de la situation de crise

Quand la crise est là, il n'est plus temps d'initier de grandes réflexions sur le futur de l'organisation, il s'agit juste d'engager un combat un peu mécaniste pour la survie (Le Ray, 2015).

Pour sa conduite et son management, la situation de crise nécessite d'abord, un diagnostic de l'organisation, puis une démarche et des leviers d'action, et enfin des acteurs qui mènent l'entreprise vers la sortie de la crise. Autissier et Moutot (2015) parlent du changement agile pour arriver à cette sortie.

- Diagnostic de l'organisation en crise

Quand l'entreprise a pris conscience de l'état de crise et qu'elle s'est décidée d'y faire face, elle doit monter un diagnostic sur : (i) Les Facteurs Interne (acteurs, analyse sur site, revue de l'organisation, situation sociale); (ii) Les Facteurs externes (environnement extérieur, concurrence directe); (iii) Les facteurs stratégiques (actifs non nécessaires à l'exploitation, projets industriels envisageables, actions opérationnelles à court terme); (iv) Des évaluations portant sur la situation financière, la croissance, la stratégie commerciale,.....etc.

L'analyse du passé de l'entreprise est d'une grande importance pour comprendre si le business plan de l'entreprise est réaliste, déterminer les causes et le moment de la rupture, et par conséquent proposer des solutions adéquates pour le futur.

Cependant, ce diagnostic ne peut avoir lieu que si l'entreprise passe l'étape de déni est a pris conscience du type et de la gravité de la crise.

- Démarche et leviers

L'entreprise en plein-crise passe nécessairement par au moins quatre phases successives tellement prévisibles (Attali & Cohen, 2015) : (i) Les signaux faibles avant le début de la crise (étape 1); (ii) La phase d'attente avant la recherche de solutions (Etape 2); (iii) L'enchaînement des étapes pour sauver l'entreprise hors ou dans la voie judiciaire (Etape 3); (iv) Le rebond vers le retour à la normale ou la chute vers la disparition (Etape 4).

Le management, après une phase où il a pu dépasser la posture de déni, et le diagnostic va rechercher des solutions et mettre en place le plan adéquat à la situation pour un retournement ou une continuité des activités.

Bronkart (2015) parle de Plan de Continuité des Activités (PCA) qui englobe l'ensemble des processus et des opérations permettant de poursuivre l'activité de l'entreprise durant la crise et donc de garantir une certaine sécurité financière. Sa mise en place répond à trois principales phases :

- Phase 1: Gestion des événements aigus de la Crise,
- Phase 2: Identification de l'origine des problèmes et traitement rapide des causes,
- Phase 3: Repositionnement de l'entreprise pour revenir sur le long terme à une profitabilité.

Ces différentes phases mettent le doigt sur les éléments suivants : le traitement de la cause profonde de la crise, l'optimisation de la structure de l'organisation et la modélisation financière de l'Entreprise.

Cette conduite de la situation de crise doit s'assurer de la présence d'un ensemble de leviers (Attali & Cohen, 2018) ou d'un Sac à outils (un mode organisationnel) : gestion de projet et gestion de risques, repositionnement stratégique, réduction de la manifestation des résistances au changement, (comprendre-adhérer-agir), optimisation de la chaîne de management et de la gouvernance, restructuration financière, maximisation de la cession des actifs, négociation réussie avec les créanciers, communication transparente en interne et en externe (Attali & Cohen, 2015).

- Acteurs

L'entreprise en situation de crise met un ensemble d'acteurs en état d'alerte et d'anxiété. Et chacun d'eux doit jouer son rôle pour trouver le bout du tunnel et chercher un avenir commun.

Le chef d'entreprise doit partager son temps entre le fonctionnement courant pour soutenir l'activité et le management de crise. En fait, un retournement bien mené va exploiter toutes les ressources internes de l'entreprise sous la direction du management en place.

Les salariés, quoiqu'ils revendiquent leurs acquis en cette situation, ils restent un atout d'un sauvetage réussi.

Les banques et les organismes de financement peuvent intervenir de diverses façons dans le financement des entreprises, avec des positions qui peuvent se révéler divergentes en phase de difficulté.

Les investisseurs agissent en essayant de sauver ou en gardant la survie à l'entreprise en plein-crise.

Les clients, leur comportement dépend de leur situation (client historique, client régulier, client final) et cherchent une assurance raisonnable.

Les créanciers de la sphère publique ont un soutien indéniable dans le processus de sauvetage d'une entreprise.

Les conseillers ce sont des acteurs extérieurs, intègres et compétents, qui viendront temporairement dans l'entreprise pour décrypter les phénomènes à l'œuvre.

Les professionnels de chiffres et l'équipe financière interne à l'entreprise en situation de crise est soumise à un fort challenge et à d'énormes pressions de la part : du top management, des actionnaires et des fournisseurs. Entre la gestion courante et la gestion des tâches de crise, l'équipe peut ne pas suffire. Il devient alors indispensable de faire appel à un cabinet indépendant.

L'Etat peut intervenir au niveau des négociations avec les créanciers financiers pour la recherche de nouveaux partenaires financiers.

Cependant, la sortie de la crise d'une entreprise, dépend fortement de son degré de maturité qui mesure sa capacité à déployer explicitement et de façon cohérente des processus qui seront gérés, mesurés, contrôlés et surtout continuellement améliorés. Ce caractère permet, de tirer profit, même au moment de la crise, des opportunités. Le réel se présente comme un dispositif sur lequel on doit prendre appui pour le faire œuvrer.

2.2.2 La crise : enseignement et retour d'expérience

L'entreprise est tenue de rétablir la confiance chez l'ensemble de ses partenaires (internes et externes), mais également de tirer les enseignements qui l'aideront à éviter la reproduction du même schéma.

Le retour d'expérience commence par le rétablissement de la confiance au sein de l'équipe et l'engagement du personnel dirigeant, pour que tout le monde participe dans « la guérison des blessures » en passant par la réalisation d'un débriefing à chaud efficace, en racontant le vécu et les difficultés, en créant des scénarios issus de l'imagination des auteurs (Cambalbert, 2018). Il faut aussi appréhender des domaines totalement omis de l'analyse structurelle et concevoir une grille d'analyse permettant de rationaliser la gestion de la crise, de capitaliser les expériences et de mettre en un système de management des crises.

Cependant, certaines entreprises n'y réfléchissent même pas et réitèrent à l'identique les situations. D'autres, se limitent au travail d'analyse. Au niveau individuel, depuis le plus haut dirigeant jusqu'au plus simple salarié, chacun va tenter de se prouver qu'il a bien agi et que tout était la faute d'autrui.

L'organisation de ce fait ne doit être qu'apprenante. Le concept d'organisation apprenante est une notion relativement récente. L'idée qu'une organisation peut être capable d'apprendre en tant qu'entité est parfois difficile à faire admettre. La capacité opérationnelle d'une organisation n'est pas la somme des talents et compétences qu'elle renferme, mais l'alchimie avec laquelle toutes ces aptitudes vont se combiner pour se décupler. En effet, la définition la plus élaborée pour ce concept est celle de Peter Senge, « ce sont les organisations dont les membres peuvent sans cesse développer leurs capacités à atteindre les résultats qu'ils recherchent, où des nouveaux modes de pensée sont mis au point, où les aspirations collectives ne sont pas freinées, où les gens apprennent en permanence comment apprendre ensemble ». De cette définition on peut tirer les caractéristiques suivantes :

- La capacité à développer des apprentissages collectifs, au-delà de l'agglomération d'apprentissages individuels.
- Une aptitude à accepter les changements structurels et culturels, même les plus fondamentaux.
- L'implication de l'ensemble des personnels de l'organisation dans cette démarche d'apprentissage.

Par conséquent, deux dimensions clés sont les piliers du concept « organisation apprenante » : l'apprentissage organisationnel, et l'organisation en tant que système intelligent.

Ainsi, à travers cet apprentissage collectif, l'organisation apprenante acquiert sa résilience face à la crise. La résilience sous-entend cette capacité de se relever après un choc ou une perturbation et de développer de nouvelles capacités propres à l'organisation. C'est l'entreprise apprenante qui en profite.

En enrichissant ses propriétés internes par apprentissage et auto-organisation, et en évitant les freins à l'apprentissage, la fragmentation, la compétition et la réaction (Cambalbert, 2018), l'entreprise se prépare à affronter de nouvelles crises plus violentes.

3. Cadre méthodologique et champ d'investigation

3.1. Présentation de l'industrie Textile-Habillement de la région Fès-Meknès

Le secteur textile représente un secteur stratégique au sein de l'activité industrielle marocaine par sa contribution aux agrégats du secteur : 27% des emplois et 7% de la valeur ajoutée industriels (selon le portail du Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Economie Verte et Numérique).

Etant l'un des secteurs clés de l'industrie marocaine, le secteur du textile et de l'habillement contribue à la croissance du tissu industriel marocain. L'industrie textile marocaine est le 3ème fournisseur de l'UE. Les exportations marocaines d'habillement ont grimpé de près de 5% au premier semestre 2019 (selon les statistiques de l'office de change). Cette performance confirme la belle trajectoire du secteur et ce en dépit du ralentissement de la demande européenne.

A l'échelle de la région Fès-Meknès, l'industrie textile et cuir constitue une filière principale dans l'activité industrielle régionale. En effet, elle représente presque 40% du total des unités industrielles, 70% du total des emplois industriels et 70% de la valeur des exportations. Ce résultat s'explique par la priorité donnée par les pouvoirs publics, au secteur du textile dans le cadre du Plan d'Accélération Industrielle pour la période 2014-2020. « ...Et, témoigne de la vitalité des entreprises qui multiplient les efforts de compétitivité au service d'une politique industrielle et commerciale tournée vers l'avenir, organisée par l'Association Marocaine de l'Industrie Textile-Habillement, avec le concours des pouvoirs publics, ... » souligne dans ce sens Mohamed Tazi, directeur général de l'AMITH.

Un appui soutenu a particulièrement été porté à l'émergence d'un amont textile compétitif et innovant, afin de drainer davantage d'investissements directs étrangers (notamment chinois), et de développer des partenariats gagnants-gagnants. A l'accompagnement de l'Etat à travers notamment le fonds de développement industriel (FDI), s'ajoute une offre de financement bancaire intégrée et compétitive.

Depuis 2016, une tendance baissière du secteur est enregistrée, notamment à cause de la baisse des exportations en raison, entre autres, de la forte concurrence des importations chinoises et turques ainsi que le poids important du secteur informel.

Cette tendance s'est accentuée avec la crise Covid 19. Selon les statistiques de l'Office des Changes Marocain, les exportations Textile et Cuir (tous marchés confondus) des sept premiers mois de 2020 ont enregistré une baisse de 29,5% soit 15,8 MMDH contre plus de 22,5 MMDH en 2019. Le marché local était quasiment à l'arrêt « le textile n'est pas une priorité en temps de crise » alors qu'à l'export le Maroc avait perdu des places par rapport à ses concurrents.

3.2. Cadre méthodologique

Nous avons privilégié pour ce travail de recherche l'approche qualitative exploratoire puisque notre objectif était plus la compréhension que la description ou la mesure.

L'importance de la méthode qualitative est largement vérifiée pour cela comme le soulignent C. Couratier et C. Mique (2007). Il s'agit dans cet article de comprendre la perception de la crise actuelle mais aussi le comportement des acteurs intervenant, industriels et professionnels, face à ce contexte, leurs attentes et les défis qui s'imposent à eux, en analysant leurs discours, en cherchant le sens de ce que dit tout un chacun et en interprétant les signes implicites et le contenu se cachant derrière chaque discours.

Pour cela, nous avons opté pour la technique de l'entretien semi-directif qui contrairement à la technique de l'entretien directif, n'enferme pas le discours de l'interviewé dans des questions prédéfinies, ou dans un cadre fermé mais, lui laisse la possibilité de développer son propos.

Nous avons eu à traiter les questions relatives d'abord à l'appréhension et à la perception de la crise, puis nous avons tenté de comprendre les contraintes imposées par le contexte actuel ainsi que les voies empruntées par les industriels et les professionnels du secteur afin de les contenir.

Nos entretiens ont été menés auprès de cinq consultants, industriels et responsables professionnels du secteur (associations et autres).

L'objectif étant de :

- Diagnostiquer l'état des lieux des entreprises de l'industrie textile-habillement de la région Fès-Meknès.
- Réfléchir sur les issues de sortie de crise : managériales et institutionnelles.
- Mettre en évidence le caractère apprenant de ces entreprises pour la période après-crise.

Les questions posées ont été formulées autour des quatre axes suivants :

Axe 1 : La crise de la Covid-19 : perception, identification, dimensions et caractéristiques.

Axe 2 : Les conséquences sur les entreprises Textile-Habillement de la région Fès-Meknès.

Axe 3 : Les réponses opérationnelles, managériales et institutionnelles de sortie de crise.

Axe 4 : Capitalisation et retour d'Expérience

Ainsi, les différents thèmes à traiter ont été intégrés dans le fil discursif de l'interviewé. A l'issue de chaque entretien, un compte-rendu a été réalisé. La collecte des informations s'est arrêtée quand il nous a semblé que la multiplication des entretiens ne changerait pas la vision qui ressortait (principe de saturation).

L'analyse des discours a été faite grâce à une retranscription de l'ensemble des données collectées dans un tableau d'analyse. Nous avons fait d'abord une synthèse horizontale des réponses par question, et ensuite une synthèse verticale par interviewé pour sortir les réponses communes, par axe, comme fixé dans le guide d'entretien semi-directif. .

4. Analyse et discussion des résultats : réflexions sur les issues de sortie de la crise

Les résultats obtenus à partir de l'analyse du verbatim des industriels et professionnels de l'industrie Textile-Habillement de la région Fès-Meknès révèlent l'état des lieux et mettent en évidence l'urgence de la mise en place d'un ensemble de mesures managériales, organisationnelles et institutionnelles afin de contenir les contraintes qui s'imposent et d'assurer la continuité de l'activité de l'industrie.

Résultat 1 : La perception-appréhension de la crise Covid 19 est affectée d'un nombre de biais perceptifs qui orientent mal les comportements des décideurs vis-à-vis de la gestion et du management de la crise.

« ...Complexité et Urgence à agir sur les plans humain, social et économique... », tels sont les mots cités par les professionnels pour identifier cette crise. Une appréhension de la crise qui met l'organisation sous pression, la perturbe davantage et impacte les actions mises en place.

En effet, l'action ne peut être efficace, nous explique François Julien (1992), que si elle exploite la «propension des choses», ou le potentiel que comporte la situation existante, de façon à induire grâce à ce potentiel qu'on a exploré, des changements qu'on a pas forcément élaboré explicitement mais qu'on va souhaiter et favoriser. Il s'agit d'une autre appréhension du réel qui ne peut être planifié, rationalisé, modélisé ni même décidé et appliqué. Le réel se présente comme un dispositif sur lequel on doit prendre appui pour le faire œuvrer. L'art et la sagesse étant d'exploiter selon un maximum d'effet la propension qui en découle. Pour cela, apprendre à ne rien faire, à savoir attendre, ce sont

parfois des solutions plus intelligentes. En précisant que le non agir ce n'est pas forcément non-agissant. Cela revient à développer davantage de vigilance, d'attention, et d'écoute et moins de forçage, de cadrage et de planification a priori.

Résultat 2 : Une tendance baissière de l'industrie TH de la RFM qui s'est accentuée avec la crise Covid 19, et un retour des mesures protectionnistes.

Tous les professionnels interviewés ont confirmé des conséquences manifestes sur un secteur particulièrement touché notamment à travers :

- La perturbation des chaînes d'approvisionnement des entreprises en intrants en provenance de l'Asie (principalement de Chine).
- L'annulation de plusieurs commandes de grands clients européens (donneurs d'ordre espagnols et français), notamment pour certains produits remarquables du textile tels que les vêtements et les accessoires en bonneterie ainsi que les articles textiles confectionnés.
- Ainsi que des exportations de la gamme du textile-cuir classique (vêtements, chaussures, bonneterie, etc.) en berne.

Les entreprises interviewées témoignent des effets immédiats de la crise, avec de lourdes conséquences financières, sociales et organisationnelles :

« ...difficulté de la gestion du chômage technique avant même l'instauration de l'indemnité Covid 19 ».

« ...arrêt du travail et chômage technique ».

« ...baisse des commandes et difficulté de recouvrement voire la cessation de paiement de plusieurs clients européens ».

« ...des perturbations organisationnelles de la chaîne de production ».

« ...difficulté de mettre en place le travail à la chaîne en respectant les mesures de distanciations sociales ».

« ...difficulté de gestion des coûts de transport du personnel, en respectant les mesures de 50% de capacité de transport, et augmentation des couts transports à cause de la multiplications des shifts ».

« ...arrêt de la production et annulation des commandes ».

« ...manque de coordination au sein de l'entreprise et avec les acteurs extérieurs ».

Les industriels appréhendent, à terme, des effets néfastes, liés notamment à la liquidation des unités industrielles, provoquées notamment par l'arrêt du travail et la chute voire l'annulation des commandes.

Des mesures protectionnistes sont mises en place pour l'appui des entreprises notamment à travers :

- Le Fonds d'appui au financement de l'entrepreneuriat, créé par la loi de finances 2020.
- Le lancement par le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Economie Verte et Numérique d'une offre de conseil et d'expertise technique au profit des entreprises pour les accompagner dans la gestion des difficultés induites par la pandémie du Covid-19 et la préparation des plans de relance de leurs activités : préparation des plans de gestion de la crise et de relance, gestion des liquidités et du financement, accompagnement du dirigeant et des ressources humaines, sécurisation et développement des ventes, optimisation de la production et de la supply chain et transformation numérique de l'entreprise.

- Les TPME peuvent bénéficier, à travers Maroc PME, d'une prise en charge de 80% du coût de l'accompagnement.
- La structuration de l'informel, notamment à travers les incitations fiscales et financières proposées au titre du statut de l'autoentrepreneur et du compte d'affectation spéciale intitulé « Fonds d'appui au financement de l'entrepreneuriat » créé par la loi de finances 2020.

Résultat 3 : Cependant l'extraordinaire complexité des problématiques, soumises à l'arbitrage des managers et des décideurs du secteur, s'accommode mal d'un processus managérial, décisionnel, volontiers péremptoire.

En effet, le décideur (public ou privé) est confronté à un très haut degré d'incertitude, qui l'oblige à revoir sa stratégie, son fonctionnement organisationnel et managérial ainsi que sa politique de gestion, pour y intégrer des enjeux nouveaux.

Sur le plan stratégique : seules peu d'entreprises relevant des branches du Textile-Habillement liées au domaine médical ont su contenir les contraintes imposées par la crise pour répondre aux besoins de la population et des professionnels de la santé.

Quelques industriels interviewés évoquent la reconversion stratégique de leurs unités industrielle, comme solution afin de créer de fortes valeur ajoutée à travers des activités de fabrication des masques de protection, des gants et des blouses destinés aux professionnels de la santé et à la *population* « ...notre réaction était de trouver des marchés alternatifs comme la fabrication des masques et surblouses... ». Une réorientation stratégique qui devrait encore, à notre sens s'inscrire dans le temps étant donné l'étendue indéterminée de la crise.

Sur le plan organisationnel : aucun professionnel n'a évoqué l'opportunité de se reconvertir dans de nouvelles chaînes de valeur intégrant les composants de l'amont et de l'aval de la filière, afin d'éviter la disparition de ses avantages comparatifs. Aussi, aucun professionnel n'a évoqué le développement de l'écosystème régional, à travers les coopérations et les collaborations locales.

Sur le plan opérationnel : les réponses ont visé essentiellement, à contenir les contraintes financières de trésorerie « ...le report des échéances de la CNSS afin de soulager notre trésorerie », « ...recourt au crédit Oxygène ». Aussi, aucun professionnel n'a évoqué la mise en place de cellules de crise en charge de « piloter la crise sur le plan opérationnel » avec éventuellement des dispositifs permettant d'assurer le suivi de la situation, garantir la mémoire et la traçabilité des actions, des décisions et de la communication. Un seul professionnel a évoqué une gestion du potentiel de la situation, explique-t-il « ...nous adoptons moins de planification à priori », « ...nous œuvrons au développement de la veille opérationnelle mais aussi stratégique », et « ...nous adoptons plus davantage de vigilance, d'attention et d'écoute de la situation actuelle ».

En l'absence des cellules de crise, Le dirigeant, en tant que premier responsable, s'occupe seulement de la recherche des issues de sorties.

Résultat 4 : Au-delà des mesures adoptées, c'est la capacité de résilience que les entreprises de l'industrie Textile-Habillement de la région Fès-Meknès doivent développer pour signer la sortie de la crise. Force est de constater l'absence de dispositifs de capitalisation des enseignements passés et de retour d'expérience.

Pour un système apprenant, il faut en effet :

- Maîtriser l'amont de la chaîne de valeur, en intégrant dans les stratégies des entreprises la maîtrise des piliers de cette chaîne, les informations sur les clients, la conception, l'innovation et la R&D, la maîtrise du Big data et des portefeuilles clients.

- Veiller au développement des dispositifs de contrôle de qualité et de conformité aux normes et perfectibilité des mécanismes de promotion et d'accompagnement des enseignes nationales (communication commerciale, Customer Relationship Management, marketing digital, R&D, etc.).
- Maîtriser les activités aval de la chaîne de valeur : vente et distribution fondées sur le marketing digital, les canaux virtuels tels que les VPM (Virtual Market Place) et l'e-distribution en y intégrant les moyens de transport et de logistique adaptés (exemple des marques turques).
- Préconiser la transformation numérique, et l'orientation vers le digital en vue de promouvoir des interactions dématérialisées entre les différents acteurs de l'écosystème de l'industrie TH : fournisseurs, sous-traitants, co-traitants, distributeurs, consommateurs, etc.
- Partager via des plateformes intégrées avec les donneurs d'ordre, leurs processus d'approvisionnement et de fabrication de façon permanente.
- Veiller au développement des processus de veille stratégique : technologique, juridique, concurrentielle, commerciale, écologique, image, e-réputation...dont le rôle est de collecter puis analyser les informations les plus à jours sur son environnement afin de prendre les meilleures décisions possibles. Cela implique de surveiller l'information web, l'information terrain mais aussi d'intégrer l'information interne.

Compte tenu des opportunités induites par le choc pandémique du Covid-19 et de la reconfiguration prévisionnelle des chaînes de valeur mondiales, les entreprises de l'industrie Textile-Habillement de la région Fès-Meknès gagneraient à s'intégrer dans une chaîne de valeur régionale, complémentaire et compétitive. C'est aujourd'hui une priorité majeure qui va déterminer leur survie. Elles devraient se préparer à la reconfiguration des canaux d'approvisionnement mondiaux et à capter une part de la production qui serait relocalisée par les donneurs d'ordre européens.

La crise Covid-19 se traduirait par une priorisation des échanges inter-régionaux par rapport aux échanges mondiaux. Une telle perspective nécessitera une montée en gamme du textile national en vue de capter une part des processus productifs appelés à se relocaliser et de lier de forts partenariats avec les pays subsahariens, pour impulser un co-développement du secteur.

5. Conclusion

A travers l'approche qualitative déployée dans cet article pour diagnostiquer l'état de l'industrie Textile-Habillement nous avons essayé de comprendre le contexte vécu et que vivent encore les entreprises marocaines de cette industrie à l'échelle régionale mais aussi, nationale et mondiale.

Nous avons mis l'accent sur les contraintes qui s'imposent dans ce contexte de crise et la conduite adoptée sur les plans managérial, organisationnel et institutionnel pour les contenir.

Il en ressort à travers les résultats obtenus sur les plans théorique et empirique que la façon d'appréhender et de percevoir la crise met l'organisation sous pression, la perturbe davantage et impacte les actions mises en place. Or, l'action ne peut être efficace, que si elle exploite le potentiel que comporte le contexte actuel, afin d'induire le changement qui n'est pas forcément élaboré explicitement mais qui est souhaité et favorisé.

Les résultats de notre recherche mettent certes, en avant les conséquences manifestes et immédiates sur un secteur particulièrement touché ainsi que l'importance des mesures protectionnistes qui ont été mises en place pour l'appui des entreprises. Cependant, nous avons constaté que la complexité des problématiques, soumises à l'arbitrage des managers et des décideurs du secteur, s'accommode mal d'un processus managérial, décisionnel, volontiers péremptoire. En effet, le décideur (public ou privé) s'est

trouvé confronté à un très haut degré d'incertitude, qui l'oblige à revoir sa stratégie, son fonctionnement organisationnel et managérial ainsi que sa politique de gestion, pour y intégrer des enjeux nouveaux. Et, au-delà, de ces mesures, c'est la capacité de résilience et d'apprentissage que les entreprises de l'industrie Textile-Habillement doivent développer pour signer la sortie de la crise.

Néanmoins, à l'issue de notre étude, toute tentative de généralisation ou de simplification semble difficile à adopter, notamment, au vue de la quantité de témoignages que nous avons recueillis. Une approche quantitative, hypothético-déductive portant sur un échantillon plus important, permettrait de mieux diagnostiquer l'industrie Textile-Habillement.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] J. Attali & D. Cohen, Comment sauver l'entreprise : Comprendre – Anticiper – Agir, Editeur Eyrolles, 2015, p226.
- [2] D. Autissier & J-M. Moutot, Le changement agile : Se transformer rapidement et de manière durable, Dunod, 2015, p192.
- [3] M. Bennassar, Plan de contunité d'activité et système d'information : vers l'entreprise résiliente, Dunod, 2010, p325.
- [4] N. Boubrahimi, La chaîne de valeur du Textile-Habillement marocain à l'épreuve du choc du COVID-19, Analyse stratégique auprès de l'institut marocain d'intelligence stratégique (IMIS), 2020 .
- [5] V. Bronckart, Réagir en périodes de crise : Les principes clés de la gestion de crise en entreprise, Editeur 50 Minutes, 2015, p62.
- [6] J. Burnod, Crise : une chance pour l'entreprise ? Profitez de la tempête pour gagner, Editions du Cygne, 2010, p198.
- [7] L. Combalbert, Le management des situations de crise : Anticiper les risques et gérer les crises, ESF éditeur, 2018, p204.
- [8] C. Couratier, C. Miquel, Les études qualitatives, théorie, applications, méthodologie, pratique. Le Harmattan 2007.
- [9] N. El-Hagggar, Pendant la crise, les crises continuent, Edidtions L'Harmattan, 2015, p124.
- [10] E. Fromant, Les clés du renouveau grâce à la crise, Economie de fonctionnalités, Modes d'emploi pour les dirigeants d'entreprises, EMS Editions, 2012, p154.
- [11] S. Gaultier-Gaillard, M. Persin et B. Vraie, Gestion de crise, Editeur Afnor, 2012, p38.
- [12] O. Hassid, Le management des risques et des crises, Editeur : Dunod, 2011, p188.
- [13] D. Heiderich, Plan de gestion de crise, Editeur Dunod, 2010, p254.
- [14] C. Hogg, Le manager anticrise, Editeur Dunod, 2012, p236.
- [15] F. Julien, La propension des choses. Pour une histoire de l'efficacité en Chine, Paris, Éditions du Seuil, 1992.
- [16] C. Karyotis, La crise en 40 concepts clés, Editeur RB Edition, 2013, p134.
- [17] J. Le Ray, De la gestion des risques au management des risques : Pourquoi ? Comment ? Afnor, 2015, p542.
- [18] J. Le Ray, Gérer les risques : Pourquoi ? Comment ? Editeur : Afnor 2010, p418.
- [19] T. Oukessou, Diagnostic de la filière textile-habillement au Maroc, n°70, Ministère de l'économie, des finances, de la privatisation et du tourisme, 2001.
- [20] R. Picard, Pratique et théorie du retour d'expérience en management. Thèse sous la direction de Michel Berry, Ecole polytechnique, 2006 Paris.
- [21] M. Thévenet, Manager en temps de crise, Editeur Editions d'Organisation, 2010, p160.
- [22] mcinet.gov.ma (septembre 2021).
- [23] www.amith.ma (septembre 2021).