

La théorie des stakeholders et la crise du Covid-19: analyse du comportement managérial d'une école privée

Stakeholder theory and the Covid-19 crisis: analysis of the managerial behavior of a private school

M'BARKI Mohamed Amine

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Tanger

Université Abdelmalek ESSADI

UFR : Management des Organisations

Maroc

mbarkima@yahoo.fr

EL HADRI Jawad

Doctorant

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Tanger

Université Abdelmalek ESSADI

UFR : Management des Organisations

Maroc

jawadelhadri@gmail.com

Date de soumission : 19/12/2021

Date d'acceptation : 02/02/2022

Pour citer cet article :

M'BARKI M. A. & EL HADRI J. (2022) « La théorie des stakeholders et la crise du Covid-19 : analyse du comportement managérial d'une école privée », Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 1» pp : 865 - 891

Résumé

L'objectif de cet article est de contribuer à comprendre le comportement managérial d'une PME, en l'occurrence un cas d'une école privée à Tanger, à la lumière de la théorie des stakeholders (Freeman, 1984 ; Mitchell et al., 1997) élaborée dans la grande firme. Une approche qui trouve tout son intérêt dans un contexte de crise telle que la Covid-19 ; une crise processuelle qui remet en cause les références des stakeholders et leurs attentes en conséquence (Roux-Dufort, 2003). L'étude de cas permet d'analyser le changement du comportement des acteurs de l'école à l'aune des changements des attentes de ses différents stakeholders et l'efficacité de ce changement. Les sept types de stakeholders du modèle de Mitchell et al déclinés en 03 catégories ; « latents », « en attente » ou « définitifs » reflétant l'exhaustivité des cas de figure possibles des stakeholders ont pu être identifiés dans notre cas d'analyse. L'approche contingente de la PME (Torres, 2003), permet de mieux appréhender la question de l'adaptabilité/la transposition des approches théoriques et des outils de gestion de la grande firme à la PME tout en conservant leurs valeurs aussi bien scientifiques qu'opérationnels.

Mots clés : la théorie des stakeholders, la gestion des crises, les théories de la firme, la PME-objet d'analyse, le comportement managérial.

Abstract

The objective of this article is to contribute to understanding the managerial behavior of an SME, in this case a case of a private school in Tangier, in the light of stakeholder theory (Freeman, 1984; Mitchell et al., 1997) developed in the large firm. An approach that finds all its interest in a context of crisis such as Covid-19; a procedural crisis that calls into question the references of the stakeholders and their expectations as a result (Roux-Dufort, 2003). The case study makes it possible to analyze the change in the behavior of the actors of the school in the light of the changes in the expectations of its various stakeholders and the effectiveness of this change. The seven types of stakeholders of the Mitchell et al model broken down into 03 categories; "Latent", "pending" or "definitive" reflecting the exhaustiveness of the possible scenarios of the stakeholders could be identified in our case of analysis. The contingent approach to the SME (Torres, 2003) makes it possible to better understand the question of the adaptability/transposition of the theoretical approaches and management tools from the large firm to the SME while preserving their values, both scientific and 'operational.

Keywords: stakeholder theory, crisis management, theories of the firm, the SME-object of analysis, managerial behaviour

Introduction

En tapant « Impact et conséquences de la pandémie Covid-19 » dans le moteur de recherche Google, nous avons obtenu environ 30,900 millions résultats ; tant toute la planète est concernée par cette crise et la recherche des moyens pour s'en sortir. Aussi bien l'offre que la demande mondiales se sont rétrécies précipitant la planète dans une récession sanitaire et économique dont la nature et l'ampleur sont uniques. Le FMI a évalué à 3% la chute du produit intérieur brut (PIB) de la planète, une situation inédite depuis plus d'un siècle (Le Monde, 2020).

Le Maroc n'était pas en reste. Le PIB a chuté de 6,3% fin 2020 (Banque Mondiale, 2022). Le taux du chômage a atteint 12,5% fin du premier trimestre 2021 alors qu'il était de 10,5% durant la même période de l'année 2020, soit une augmentation de 2 points. Dans le milieu urbain ce taux est même passé de 15,6% à 18,2% (Haut-Commissariat au Plan, 2021). L'écrasante majorité des secteurs économiques ont été concernés par cette récession, parmi lesquels le secteur de l'éducation privée a eu une situation pour le moins singulière.

Au lendemain de la décision du gouvernement marocain de décréter l'état d'urgence sanitaire le 20 mars 2020, les écoles privées au Maroc se sont trouvées dans une situation de crise qu'elles n'ont jamais imaginées vivre ou prévoir auparavant. La décision du ministère de la tutelle a décidé suite à cela l'enseignement distanciel au lieu du présentiel jusqu'à la fin de l'année scolaire 2019/2020. Un bras de fer s'est engagé entre les parents d'élèves et le management des écoles privées sur les frais de scolarité à devoir payer ; faudra-t-il les maintenir, les réduire ou les annuler. Des grèves ou des settings presque quotidiens ont eu lieu à l'entrée de ces écoles ou devant les académies menées par les parents d'élèves contre les écoles de leurs enfants qui n'ont pas cédées à leurs demandes. Une crise majeure avec des rebondissements interminables alimentés par les réseaux sociaux et les médias, mais aussi par le reste des parties prenantes de l'institution école (gouvernement, syndicats, ministres, avocats, magistrats...).

Cette crise a eu pour conséquence la fermeture d'une soixante d'écoles privées et le départ de 140.000 élèves de ces écoles pour l'école publique l'année scolaire suivante (2020/2021) (aujourd'hui le Maroc), 2021 soit près de 15% de l'effectif total des élèves scolarisés dans les écoles privées.

Cette crise, comme toute autre crise se caractérise par des circonstances imprévisibles et des moments de perturbation et d'incertitude qui peuvent révéler des éléments latents endogènes

dans la vie quotidienne de l'organisation en crise, ou exogène (cas du covid19), dû à son pouvoir de transformation (Morin, 1976 ; 1994). Toute crise a un aspect d'éveil et est l'occasion de déclencher « un effort de recherche » (Morin, 1976).

Les sciences de l'organisation, en tant que sciences d'action collective considèrent la crise comme « une situation de gestion (Girin, 1990) inédite ou exceptionnelle (Aggeri, 2017) » qu'il va falloir approcher par les matériaux conceptuels, théoriques et empiriques de cette discipline en vue de contribuer à apporter des réponses plus ou moins nuancées. Aussi toute crise implique-t-elle une réponse spécifique (Pauchant et Douville, 1994). Roux-Dufort (1994) définit la crise comme « la rupture brutale des repères d'une organisation » ; « elle est définie par rapport à ses effets directs sur les organisations ».

Partant de ces préalables, notre article tente d'approcher la problématique suivante : **comment la théorie des stakeholders, spécifique à la grande entreprise, peut-elle expliquer le comportement managérial d'une école privée PME, face à la crise du Covid-19 ?**

Cette problématique mobilise plusieurs champs théoriques et empiriques des sciences de l'organisation. Nous allons d'abord nous interroger sur le bienfondé de la transposition/adaptation à la PME des théories des sciences de l'organisation « fabriquée » dans et pour la grande entreprise (1). Comme *le bridge* est possible (Torres, 1997), nous passerons en revue aussi bien la théorie des stakeholders que le concept des crises (2) que nous comptons mobiliser pour approcher le comportement managérial de l'école privée face à la crise du Covid-19(3). Nous procéderons enfin à la discussion des résultats (4) avant de conclure.

Notre démarche est qualitative car elle est basée sur un *cas inédit* ; en l'occurrence les implications managériales de la crise Covid-19 sur la PME-école privée. Ce qui la différencie des autres types de cas bien qu'elles soient aussi qualitatives (*illustratif, typique et test*) (David, 2003).

L'étude de cas *test* constitue un processus exploratoire similaire à la construction d'une montagne pour prendre la hauteur et avoir une meilleure vision. La présence du chercheur prolongé sur le site, selon Miles et Huberman (1994), est corollaire de l'approche qualitative ; nous avons eu recours à des entretiens semi-directifs auprès des directeurs pédagogiques et administratifs, les enseignants et les responsables logistiques (transport scolaire, cantine et nettoyage) pour avoir toutes les données nécessaires sur le comportement des différentes parties prenantes internes de l'école. Nous avons interrogé ensuite le reste des parties

prenantes, notamment les parents d'élèves, soit au moyen d'un questionnaire soit en recourant aux entretiens semi-directifs quand ils venaient à l'école pour une raison quelconque.

Parallèlement à ces données primaires, nous avons mobilisé toutes les données secondaires en relation avec la crise du Covid-19 et ses conséquences (déclarations et décisions officielles, interviews avec les différents stakeholders, les articles de presse en rapport avec les écoles privées, les émissions télévisées, les réseaux sociaux et la presse électronique). Le recours aux données secondaires peut être mobilisé pour les études de cas (Silverman, 2000) et permet d'accroître davantage l'aptitude du chercheur à décrire un système social complexe (Marshall et Rossman, 1989). Notre enquête a duré 04 mois de 20 mars à fin juillet 2020.

1. La PME : de la spécificité juridique et organisationnelle à la spécificité scientifique

1.1. Physionomie et caractéristiques des PME

La loi 53-00 formant charte de la petite et moyenne entreprise (dahir 01-02-188 du 23 juillet 2002) définit la PME comme toute entreprise, indépendamment de sa forme juridique, qui répond à deux conditions ; l'une liée à la *taille* et l'autre à *ses ressources*. Pour la taille, la PME doit satisfaire l'une des conditions suivantes :

Tableau 1 : Critères et seuils

Critère	Seuil
- Total effectifs	< 200 personnes
- Chiffres d'affaires	< 75 millions DH
- Total bilan	< 50 millions DH

Source : Adapté de la charte 53-00

Pour les ressources liées à l'indépendance de la PME, la charte précise que pour les PME constituées sous forme de sociétés, leur capital ne doit pas être détenu à plus de 25% par des sociétés qui ne correspondent pas elles-mêmes à la définition de la PME.

L'école objet de cet article remplit ces conditions comme nous allons l'exposer plus bas (3).

A titre de comparaison, les seuils fixés par la Communauté Européenne et les Etats-Unis sont comme suit :

Tableau 2 : Tableau comparatif

Critère	Seuil Communauté Européenne	Seuil Etats-Unis
- Total effectifs	< 250 personnes	≤ 500 personnes
- Chiffres d'affaires	≤ 50 millions euros	-
- Total bilan	≤ 43 millions euros	-

Source: Adapté: <https://op.europa.eu/fr/publication> & Small Business Administration

Les recherches dédiées aux PME ont pu identifier un certain nombre de caractéristiques qui les différencient de la grande entreprise résumées comme suit (Torres, 2003).

L'effet-taille : les travaux consacrés à l'impact de la taille d'une organisation sur sa structure organisationnelle remontent aux années 60 (Aston Business School). La thèse, largement validée par des travaux empiriques (Torres, 2003), est que plus la taille d'une organisation est grande, plus les mécanismes de coordination et de différenciation sont nets (définition et spécialisation des tâches et des responsabilités, organigramme claire, ...). Les travaux empiriques ont également corrélé la grande taille d'une organisation à la réalisation de trois économies : les économies d'échelles, les économies de champ et les économies d'apprentissage. Ce qui justifie la course à la taille critique, au moyen de concentrations et de fusion-absorptions pour la maximisation des profits (Germain, 1968).

Néanmoins la théorie des interstices (Penrose, 1959) implique que la grande firme ne peut pas exploiter toutes les « opportunités productives » générées par sa propre croissance ; lesquelles opportunités sont saisies par les PME. Les interstices sont ainsi considérés comme un sous-produit de la grande firme, par conséquent les PME existeront toujours.

L'effet de grossissement : Mahé de Boislandelle (2003) identifie cette autre caractéristique qui marque la ligne de démarcation entre la PME et la grande firme. Cette caractéristique se décline en 03 effets, regroupés volontairement par Torres (2003) dans un souci pédagogique, autour du sigle même de PME : P pour effet-papillon ; M pour effet de microcosme et E pour effet d'ergothérapie.

- **Effet-Papillon :** il signifie que tout est important dans la PME, un simple évènement ou une décision mineure apparemment anodine peut provoquer une série de réaction à même de remettre en cause sa continuité ; la retraite d'une personne clé ou le refus d'un crédit de trésorerie peuvent lui être fatale. Ce qui n'est pas le cas d'une grande firme.

▪ **Effet de Microcosme** : l'attention du dirigeant est portée essentiellement sur le court terme. Le dirigeant fait sien la réplique de Keynes « *A long terme nous serons tous morts* », mais pas pour les mêmes raisons, car « tout est stratégique » dans une PME. Cet effet résulte de la forte implication du dirigeant à tous les niveaux organisationnels et dans toutes les décisions et les activités de la PME, ce qui lui laisse peu de temps pour la planification à long et moyen termes. Cet effet est néanmoins alimenté par l'étroitesse du marché de la PME ou l'inexistence de structure organisationnelle formelle favorisant les relations interpersonnelles plutôt que les procédures.

▪ **Effet d'Egothropie** : en étant sur tous les fronts de la PME qu'il dirige, le dirigeant risque de développer un égo démesuré, car il se trouve être le propriétaire du capital de son capital (ou avec d'autres membres de sa famille), et que toutes les décisions sont soit prises par lui, soit il en est derrière. La PME est réduite à une méga-personne comparativement à la grande entreprise qui est une mégastructure. Ce qui fait dire à Torres (2003) que les problèmes de management des PME doivent être abordés sous un angle psychosociologique.

Ces deux spécificités distinctives des PME (la taille et le grossissement) impliquent un style de management dont le trait principal est la proximité (Torres, 1997) ; une proximité reflétée par les sept caractéristiques suivantes :

- La proximité du dirigeant avec ses salariés ;
- La proximité du capital ;
- La proximité avec la clientèle ;
- La proximité territoriale ;
- Une imbrication forte des fonctions ;
- Un système d'information de gestion simplifié et informel et
- Une stratégie implicite et à court terme.

1.2. La PME : spécificité en question et contingence confirmée

Comme toute recherche scientifique consacrée aux organisations, la recherche consacrée à la PME n'échappe pas au clivage récurrent entre l'universalisme et la contingence.

Les spécificités développées ci-dessus se réclament du courant théorique de la spécificité de la PME (Dandridge, 1979 ; Welsh et White, 1981 ; Marchesnay, 1982 ; Hertz, 1982, etc.). C'est une réaction, sous l'impulsion de la théorie des interstices de Penrose évoquée ci-dessus, aux recherches consacrées à la grande entreprise ; justifiées principalement par leur poids

économique aux Etats-Unis. Berle et Mean (1934) ont montré que seules les très grandes entreprises, caractérisées par leur concentration du pouvoir économique et la séparation entre ses propriétaires et ses managers, méritaient d'être étudiées. À cette époque, l'actif des 200 plus grandes sociétés américaines, valant plus de 100 millions de dollars chacune et regroupant à leur tête environ 2 000 salariés/société, représentait 50% de la richesse totale des entreprises aux États-Unis, et cette part devait passer, à 70 % vers 1950. En réalisant cela après avoir immigré aux Etats-Unis, Schumpeter a dû changer ses convictions développées en Autriche au sujet des pouvoirs de « destruction créative » de l'« entrepreneur innovateur ».

Le courant de la spécificité de la PME fait d'elle un objet de recherche scientifique autonome et en rupture avec la grande entreprise. Leurs adeptes revendiquent un statut épistémologique particulier qui les met en dehors du paradigme de la grande firme (Julien, 2008). Cette revendication s'est renforcée par certains travaux en finance (Ang, 1992 ; BOE, 1996), en gestion des ressources humaines (Mahé de Boislandelle, 1988 ; Bacon et al. 1996 ; Fabi et Garand, 2005) ou en marketing (Coviello, Brodie et Munro, 2000) qui ont montré que les concepts et outils de la grande entreprise s'appliquaient peu ou mal ou devaient, pour qu'ils soient opératoires, être remplacés par des outils propres aux PME.

Les chercheurs doivent néanmoins pour cela trouver une définition unanime et universelle de ce qu'est la PME. La PME doit donc réinventer sa propre méthodologie, ses propres outils d'analyse et ses propres théories. Les théories développées dans et pour la grande entreprise ne peuvent être que d'une utilité heuristique pour la PME. Marchesnay (1993) avance que la recherche en PME permet de faire apparaître « concrètement, visiblement aux yeux de l'observateur, ce qui est caché, difficile à saisir et à interpréter dans les organisations de grande dimension ». La PME constitue de ce fait un outil d'analyse didactique au service de la grande entreprise ; mais sans grande valeur scientifique.

Ce courant qui se veut universel a bâti son objet de recherche par opposition à la grande entreprise. Il se nourrit des différences, réelles ou supposées, avec elle sans pour autant admettre qu'il y aurait une possible transposition/adaptation des approches de la grande entreprise à la PME.

Plusieurs critiques ont été adressées à ce courant spécifiste aux antipodes de la problématique de notre article. Nous ne retenons qu'une d'entre elles, largement suffisante à nos avis pour légitimer notre approche de l'étude d'une PME- école privée sous l'angle de la théorie des stakeholders ; élaborée et développée dans la grande entreprise.

En effet si le mérite de ce courant est son effort de conceptualisation et de généralisation pour prétendre à sa scientificité (Cohen, 1989), il n'en demeure pas moins que la réalité de la PME est très hétérogène pour pouvoir prétendre à une modélisation qui serait validée par la communauté scientifique. Aussi la taille de l'entreprise n'est-elle pas la seule ligne de démarcation grande entreprise/PME. Bournois et Pellegrin (1994) ont montré qu'une grande entreprise peut garder les caractéristiques organisationnelles relatives au concept de PME. Comme toutes les entreprises de petite taille ne sont pas nécessairement éligibles à ce concept. Par conséquent tant qu'il n'y a pas assez d'études empiriques pour prétendre à une quelconque généralisation de la PME-objet théorique, la thèse de la spécificité aura le statut de postulat et ses enseignements celui de normatifs.

Le courant de la spécificité étant ainsi ascientifique, nous plaidons en conséquence volontiers avec Torres (1997) « en faveur d'une approche contingente de l'objet-PME », eu égard la large acceptation de la théorie de la contingence par la communauté scientifique (Pesqueux, 2020). L'analyse du comportement managérial de l'école privée, face à la crise du Covid-19, objet de notre article sous l'angle de la théorie des stakeholders se trouve désormais justifiée.

2. La théorie des stakeholders et le management des crises : deux cadres d'analyses du comportement managérial de l'école privée

2.1. La théorie des stakeholders : la riposte à la théorie des shareholders.

Les travaux se réclamant de la théorie traditionnelle de la firme avec ses deux principaux courants ; *contractuel* (Coase, Berle et Means, Williamson, Merckling, Jensen, Grossman, Hart et Moore) ou *cognitivist* (Penrose, Simon, Cyert, March, Nelson, Winter) lient la performance organisationnelle à la satisfaction des attentes de ses actionnaires (shareholders).

L'affirmation la plus représentative, voire caricaturale de cette théorie est celle de Milton Friedman (1971) : « peu de tendances pourraient aussi efficacement saper les bases mêmes de notre libre société que l'acceptation par les dirigeants des firmes d'une responsabilité sociale autre que celle de gagner le plus d'argent possible pour leurs actionnaires ».

La théorie des stakeholders est venue élargir cette approche actionnariale. Ainsi la performance organisationnelle de l'organisation n'est-elle atteinte que si les attentes de l'ensemble de ses stakeholders, et pas que les actionnaires, sont aussi atteintes (le personnel, les dirigeants, les fournisseurs, les clients, les actionnaires, les syndicats...). Dans cette configuration, les actionnaires font partie des stakeholders et n'ont pas plus d'intérêts que le

reste d'entre eux. La notion de la performance sociétale de l'entreprise (PSE) trouve dans cette optique toute sa légitimité (Bourass, 2021)

Le terme de stakeholders (en français nous retenons la traduction de *parties prenantes* parmi plusieurs autres proposées : parties intéressées, ayants droits...) a été utilisé pour la première fois par Ansoff (1968). Mais c'est à partir de 1984 que ce concept s'est imposé et s'est vulgarisé après la publication de l'ouvrage de Freeman : « Strategic Management : A stakeholder Approach ».

Une multitude des définitions ont été données au concept de stakeholders, nous retenons celle de Freeman, car la plus mobilisée (Mercier, 2001) : « un stakeholder est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ».

Plusieurs typologies d'identification des stakeholders sont proposées par les chercheurs. Carroll et Nasi (1997) proposent une typologie basée sur la « localisation » interne/externe à l'entreprise. Les stakeholders internes à l'entreprise concernent notamment les dirigeants, les actionnaires et les salariés. Pour les stakeholders externes, il s'agit notamment des fournisseurs, des clients et consommateurs, des entreprises concurrentes, des organes étatiques, des médias et groupe de pression ; des syndicats...

Savage (1991) établit quatre types de stakeholders suivant leurs potentiels à menacer ou à coopérer avec l'organisation. Suivant la matrice qui croise ces deux critères (menace ou coopération), un stakeholder est catégorisé favorable, partagé, non favorable ou marginale pour l'organisation. L'intérêt de cette typologie est qu'elle implique un management stratégique spécifique à chaque type de stakeholder.

La typologie préconisée par Clarkson (1995) distingue de sa part deux types de stakeholders ; primaires ou secondaires en fonction de leur degré de priorité pour l'entreprise. Les stakeholders primaires ont une relation contractuelle et formelle avec l'entreprise, et leur existence est essentielle pour sa vie (les propriétaires, les employés, les clients et les fournisseurs). Par contre les stakeholders secondaires peuvent influencer l'entreprise sans pour autant menacer sa survie (groupes de presse, consommateurs, gouvernement, concurrents...).

Néanmoins nous retenons le modèle d'identification et d'analyse des stakeholders proposé par Mitchell et al. (1997) parce qu'il est considéré comme une référence pour une majorité des

chercheurs du fait qu'il est synthétique et dépasse les modèles antérieurs proposés (Neville et al., 2011).

Le modèle de Mitchell et al. identifie sept types de stakeholders en fonction de leur appropriation ou non d'un, deux ou la totalité des 03 attributs ci-après : le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Les acteurs ou groupes d'acteurs qui ne possèdent aucun de ces attributs ne sont pas considérés comme stakeholder.

Le tableau ci-après récapitule les définitions retenues pour chaque attribut :

Tableau 3 : Critères d'identification des stakeholders

Pouvoir	Légitimité	Caractère urgent des droits
Dahl (1957) : « une relation entre acteurs sociaux dans laquelle un acteur social A peut obtenir d'un autre B, de faire quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans cela »	Suchman (1995) : « une perception générale que les activités d'une entité sont désirables, convenables ou appropriées à un système de normes, valeurs, croyances et définitions socialement construit »	Le caractère urgent des droits que les stakeholders peuvent prétendre exercer sur l'entreprise revêt deux aspects : la sensibilité du stakeholder au délai (Eyestone, 1978), et le caractère critique de ces droits pour le stakeholder (Hill et Jones, 1992)

Source : d'après Mitchell et al. (1997)

Les sept types de stakeholders identifiées par le modèle Mitchell et al. se répartissent en trois catégories :

- la catégorie des stakeholders « **latents** » : le manager de l'entreprise reconnaît à cette catégorie un seul attribut. Cette catégorie regroupe trois sous-catégories de stakeholders ; *les dormants, les discrétionnaires et les revendicateurs*.
- la catégorie des stakeholders « **en attente** » : le manager reconnaît à cette catégorie deux attributs ; *les dominants, les dangereux et les dépendants* la catégorie des stakeholders « **définitifs** » : une sous-catégorie unique qualifiée également de *définitifs* car le manager reconnaît à cette catégorie les trois attributs

Le manager devrait suivant ce modèle répondre aux attentes de chaque type de stakeholder en fonction de sa sous-catégorie. Ceci en prenant en compte les quatre prémisses suivantes :

- les stakeholders ont des attentes à l'égard de leur entreprise ;

- les stakeholders n'ont pas la même capacité d'influence sur l'entreprise au regard des 03 attributs ;
- la performance organisationnelle de l'entreprise dépend de sa capacité à répondre aux attentes des stakeholders influents ;
- la fonction principale du management est de gérer et d'arbitrer entre les attentes des stakeholders, contradictoires soient-elles.

Pour les *stakeholders dormants* qui n'ont que l'attribut du *pouvoir*, ceux-ci ont le pouvoir d'imposer leur volonté à l'entreprises, mais ce pouvoir n'est pas utilisé car ils n'ont pas de relations légitimes avec l'entreprise, ni une demande urgente à son égard. Le manager est attentif à cette ces stakeholders « en sommeil » car ils peuvent devenir influents s'ils s'approprient un deuxième attribut.

Les *stakeholders discrétionnaires* n'ont que l'attribut de la *légitimité*, sans aucun pouvoir ni de demande urgente. La réponse à leurs attentes relève de la discrétion et de la volonté du manager.

Les *stakeholders revendicateurs* ont des demandes *urgentes* mais n'ont ni le pouvoir ni la légitimité.

Sous la deuxième catégorie des « stakeholders en attente », il y a d'abord les *stakeholders dominants* qui ont pour attributs *le pouvoir et la légitimité*. Les attentes de ces stakeholders est prise très au sérieux par le manager car ils ont une capacité d'influence certaine.

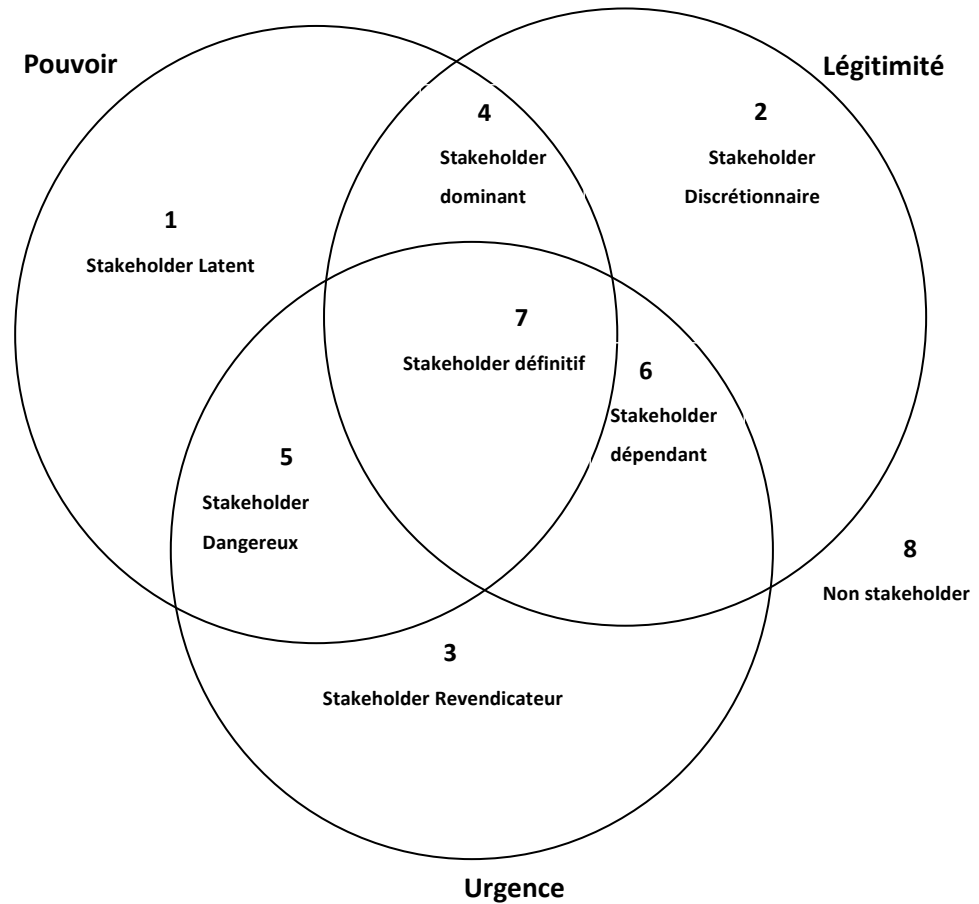
Les *stakeholders dangereux* ont les attributs du *pouvoir et de l'urgence* ce qui les rend très dangereux pour le manager en raison de leur caractère contraignant et violent.

Les *stakeholders dépendants* n'ont que les attributs de *la légitimité et de l'urgence*, mais sans aucun pouvoir. Ce qui les rend sans influence sur l'entreprise et les rend dépendants des autres sous-catégories de stakeholders pour faire valoir leurs attentes.

La dernière catégorie des stakeholders regroupe une seule sous-catégorie ; *les stakeholders définitifs* qui ont les trois attributs à la fois, *le pouvoir* d'influence, une relation *légitime* avec l'entreprise et une demande *urgente*. Dans ce cas, la survie de l'entreprise dépend des décisions du manager pour satisfaire ou non leurs attentes.

La figure 1 ci-après illustre ces différentes sous-catégories.

Figure 1 : Les 07 types de stakeholders



Source : Adapté de Mitchell et al.(1997)

Ces attributs ne sont pas figés, mais évolutifs voire changeants. Un stakeholder dormant peut devenir dangereux ou définitif en fonction de l'évolution de l'environnement interne et externe de l'entreprise. A l'inverse un stakeholder peut redevenir dormant après qu'il ait été définitif, sinon ne plus devenir un stakeholder (par exemple un associé qui vend ses parts ou actions).

Cette typologie permet donc d'orienter les décisions du manager en accordant plus de priorités aux stakeholders ayant le plus d'attributs ; la deuxième sous-catégorie (en attente) et surtout la troisième (définitive). La performance organisationnelle serait tributaire de sa capacité d'anticipation aussi bien de l'évolution de chaque stakeholder pris à part, que des coalitions qu'ils peuvent entreprendre pour faire valoir leurs attentes.

L'intérêt du modèle est aussi bien descriptif que prescriptif. Et il le devient plus dans une situation de crise telle que la crise du Covid-19, qui implique une attention particulière de la part du manager à l'égard des attentes des stakeholders de son entreprise.

2.2. La crise du Covid-19 : une crise événementielle aux implications processuelles

La crise est définie par Roux-Dufort (2003) comme un processus qui, à partir d'un événement clé, déclenche plusieurs situations qui impliquent « une inadéquation soudaine du cadre d'action de l'entreprise », ayant comme conséquence que ses stakeholders perdent leurs références et ne peuvent plus travailler ensemble.

Les crises se caractérisent par leur effet de surprise qui peut altérer la réputation de l'entreprise, et conduire même à une réévaluation culturelle en son sein (Pearson et Clair, 1998, Libaert, 2005). Roux-Dufort (2000) distingue trois caractéristiques qui distinguent la crise d'une situation normale de gestion :

- sa condition de « processus de déstabilisation » ;
- le nombre de conséquences qu'elle peut induire et
- la façon avec laquelle elle peut affecter le cadre référentiel de l'organisation.

L'approche théorique et opérationnelle de la gestion des crises diffère suivant qu'on les considère comme un événement (Hermann, 1963), ou un processus (Forgues, 1996 ; Lagadec, 1991)

L'approche événementielle se limite à l'analyse de la nature de l'événement déclencheur de la crise et ses conséquences. Cette approche privilégie les symptômes (Roux-Dufort, 2000), dans ce cas, le rôle du manager est de tenter de mobiliser les moyens pour circonscrire la crise et ses conséquences pour qu'elle perturbe le moins possible le reste de l'entreprise (Forgues, 1996). Le comportement du manager dans cette approche est fondamentalement réactif (Roux-Dufort, 2000).

L'approche processuelle en revanche privilégie l'analyse de la crise dans une dimension spatio-temporelle plus large (Forgues, 1996). La crise est située dans un contexte qui prend en considération ses origines, son incubation et sa « dynamique de développement » (Turner, 1976 ; Roux-Dufort, 2000).

Cette approche critique conçoit la crise comme le résultat de « dysfonctionnements cumulés et potentiellement repérables » dans la vie quotidienne de l'entreprise, susceptibles de devenir incontrôlables pour le manager (Thiétart et Forgues, 1997 ; Roux-Dufort, 2000). Dans cette

optique la crise n'est plus considérée comme imprévisible, puisqu'il s'agit d'un processus dont les phases d'installation, d'évolution et de développement sont dans la plupart des cas identifiables (Turner, 1976 ; Roux-Dufort, 2003).

Le tableau ci-après résume les caractéristiques de chaque approche.

Tableau 4 : Caractéristiques des approches événementielles et processuelles

Caractéristiques	Approche Événementielle	Approche processuelle
-Nature de l'occurrence des crises	-Surprise -La crise est imprévisible	-Étapes, progression dans l'intensité et la visibilité - La crise est précédée de signes avant-coureurs
-Fréquence	-La crise est improbable	-Les crises sont rares mais normales et inhérentes aux systèmes
-Angles d'observation des crises	-Conséquences des crises	-Dynamique d'occurrence, d'amplification et de résorption
-Sources des crises	-L'événement déclencheur (centrée sur le symptôme)	-L'interaction non linéaire de multiples facteurs et acteurs (centrée sur la dynamique d'occurrence)
-Explication des crises	-Principe de cause à effet	-Approche systémique
-Efforts de gestion des crises	-Concentration sur la réaction	-Concentration sur la prévention, la réaction et l'apprentissage
-Attitude de l'organisation vis-à-vis des crises	-Attentisme - Fatalisme	-Pro activité

Source : Roux-Dufort (2000)

La crise du Covid-19 a certes une caractéristique événementielle par son effet surprise (la déclaration de l'état d'urgence et la décision de l'enseignement distanciel), il n'en demeure pas moins que le comportement managérial de l'école privée objet de cet article est à analyser dans une perspective processuelle pour mieux appréhender sa portée et ses limites.

3. L'école privée : le comportement managérial des stakeholders face à la crise du Covid-19

Cette école privée basée à Tanger compte 120 employés dont plus de 75% sont des enseignants et des cadres administratifs. L'effectif des élèves est de 900 environ avec 720 parents (fratrie). L'école assure l'enseignement depuis la maternelle jusqu'au baccalauréat.

3.1. Les stakeholders de l'école

Juste avant l'éclatement de la crise du Covid-19, nous avons identifié quatorze stakeholders de l'école privée ayant chacun une typologie spécifique en fonction de la nature et du nombre de ses attributs. Ils sont regroupés dans le tableau suivant :

Stakeholder	Attentes	La typologie correspondante suivant le modèle de Mitchell et al. avant la crise du Covid-19
Les élèves et leurs parents	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer la réussite des élèves. - Contribuer à l'épanouissement des élèves. - Assurer une bonne communication avec les parents aussi bien sur les performances de chaque élève que sur les activités collectives. 	Stakeholder définitif (Pouvoir, légitimité et urgence) (7)
Association des parents d'élèves	<ul style="list-style-type: none"> - Respecter les dispositions réglementaires en vigueur. 	Stakeholder latent discrétionnaire (Légitimité) (2)
Personnel pédagogique	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer une rémunération convenable. - Assurer aux directeurs pédagogiques, aux enseignants et à la surveillance générale les conditions matérielles favorables en ressources pédagogiques et infrastructures requises. - Assurer la formation continue. - Mettre en œuvre une procédure de motivation efficace. - Assurer un bon climat au travail. 	Stakeholder en attente dominant (Pouvoir & légitimité) (4)
Personnel administratif	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer une rémunération convenable. - Mettre en œuvre une procédure de motivation efficace. - Assurer un bon climat au travail 	Stakeholder en attente dominant (Pouvoir & légitimité) (4)

Personnel logistique (cantine, transport scolaire, nettoyage, gardiennage...)	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer une rémunération convenable. - Assurer au personnel les moyens matériels pour remplir convenablement leurs tâches et responsabilités. - Mettre en œuvre une procédure de motivation efficace. - Assurer un bon climat au travail. 	Stakeholder en attente dépendant (Légitimité & urgence) (6)
Ministère de l'Education Nationale	<ul style="list-style-type: none"> - Veiller au respect des dispositions de la loi 06-00 formant statut de l'enseignement privé - Veiller au respect des délais et les procédures décrites dans les circulaires, les notes et les arrêtés. 	Stakeholder en attente dominant (Pouvoir & légitimité) (4)
Autres administrations et autorités territoriales ou nationales (Sureté nationale, administration fiscale, ministère de l'équipement...)	Assurer le respect des réglementations en vigueur et le paiement des droits dus.	Stakeholder en attente dominant (Pouvoir & légitimité) (4)
Ministère du Travail	Assurer le respect du droit de Travail et le paiement des cotisations prévues (CNSS, AMO,...).	Stakeholder latent dormant (Pouvoir) (1)
Syndicat des travailleurs	Assurer le respect des droits des salariés.	Stakeholder en attente dépendant (Légitimité & urgence) (6)
Fournisseurs	Fournir en biens et services l'école tout en étant solvable.	Stakeholder latent discrétionnaire (Légitimité) (2)
Associés	Assurer un retour sur investissement équivalent à la rentabilité du secteur.	Stakeholder définitif (7)
Associations de la société civile en rapport avec la question de l'Education	-Répondre aux revendications sociétaires pour une école citoyenne.	Stakeholder latent revendicateur (urgence) (3)
Les médias & réseaux sociaux	- Répondre aux revendications sociétaires pour une école citoyenne.	Stakeholder latent revendicateur (urgence) (3)
Associations professionnelles des écoles privées	Être un membre actif et une force de proposition pour la promotion du secteur.	Stakeholder latent discrétionnaire (Légitimité) (2)

Source : Auteurs

Ces typologies identifiées pour chaque stakeholder reflètent un environnement assez stable et peuvent être similaires à toutes autres écoles privées ou même des PME opérant dans d'autres secteurs.

Néanmoins l'avènement de la crise du Covid-19 a fait bouger les lignes en modifiant les attributs des typologies initiales.

3.2. La crise du Covid-19 : conséquences directes et indirectes sur l'école

Le management de l'école et les directeurs pédagogiques retiennent trois dates majeures :

18 mars 2020 : Communiqué commun de 03 associations nationales majeures représentatives des fondateurs des écoles privées demandant au Gouvernement le droit des écoles privées de bénéficier du Fonds Covid-19.

20 mars 2020 : décision du ministère de l'Education Nationale de la fermeture des écoles, de l'arrêt de l'enseignement présentiel et la continuité pédagogique au moyen de l'enseignement distanciel jusqu'à la fin de l'année scolaire 2019/2020.

14 avril 2020 : Déclaration du Ministre de travail devant la Commission d'enseignement et des affaires culturelles à la Chambre des Conseillers accusant les écoles privées d'avoir licencié 48.000 employés en mars alors que ce mois a été payés par les parents d'élèves.

Les conséquences directes de cette crise sur l'école peuvent être résumées comme suit :

- L'arrêt de l'enseignement présentiel ;
- Plus de 300 parents d'élèves se sont retrouvés soit au chômage, soit avec un salaire réduit suite à la réduction du temps de travail dans leurs entreprises ;
- Une situation d'angoisse des employés quant à la continuité de leur travail ;
- Une situation d'inquiétude du management de pouvoir assurer les obligations financières de l'école (salaires, paiement des annuités leasing, impôts, CNSS...);
- L'arrêt des activités de transport scolaire et de la cantine.

L'école a subi également mais de manière indirecte d'autres conséquences qui ont concerné son environnement externe. Deux d'entre elles ont eu le plus d'impact sur les parents d'élève de l'école objet de notre cas :

- Un acharnement inédit de l'écrasante majorité de la presse écrite, électronique et les réseaux sociaux contre les écoles privées, les taxant d'oisiveté, de cupidité voire d'absence d'esprit patriotique ;
- Les settings à répétition des parents d'élèves demandant l'annulation des frais de scolarité pour le reste de l'année arguant l'inadéquation entre le service de l'enseignement distanciel rendu et les frais demandés.

3.3. Le comportement managérial de l'école : actes et résultats

3.3.1. Les décisions et actions du management : nous avons recensé dix actions et décisions prises par le management depuis la décision de l'arrêt de l'enseignement en présentiel jusqu'à la fin de l'année scolaire :

1. La tenue d'une réunion de crise de l'ensemble des responsables de l'école arrêtant un plan d'action ;
2. La création d'un comité de gestion de l'enseignement distanciel ;
3. Le maintien du salaire sans aucune réduction pour l'ensemble des employés ;
4. Le maintien des employés des activités de transport scolaire et de cantine après l'arrêt de ces deux services et leur réaffectation pour d'autres tâches pour les occuper ;
5. La décision de l'école de la prise en compte du changement de la situation financière des parents impactés par le Covid-19, ceci au prorata du préjudice subi (salaire perdu à 100%= remise à 100%, salaire perdu à 70% = remise de 70% sur les mois d'avril à Juin 2020...)
6. La non demande de documents justificatifs du changement de la situation financière du parent. Une déclaration sur l'honneur suffisait pour bénéficier de la remise demandée ;
7. L'installation des ordinateurs dans le domicile des enseignants pour pouvoir assurer l'enseignement distanciel dans des conditions plus ou moins satisfaisantes ;
8. La formation des enseignants au programme Zoom pour pouvoir mieux communiquer en distanciel avec les élèves ;
9. La création des groupes WhatsApp pour les élèves et les enseignants qui ne pouvaient exploiter le programme scolaire Laxial (un programme de gestion de l'établissement acquis par l'école avec le concours de la BERD) ;
10. Le maintien des cours distanciels avec un emploi du temps allégé, mais strict intégrant même une séance du sport à distance.

3.3.2. L'impact de ces mesures : nous avons recensé six conséquences de ces mesures en fin de l'année scolaire :

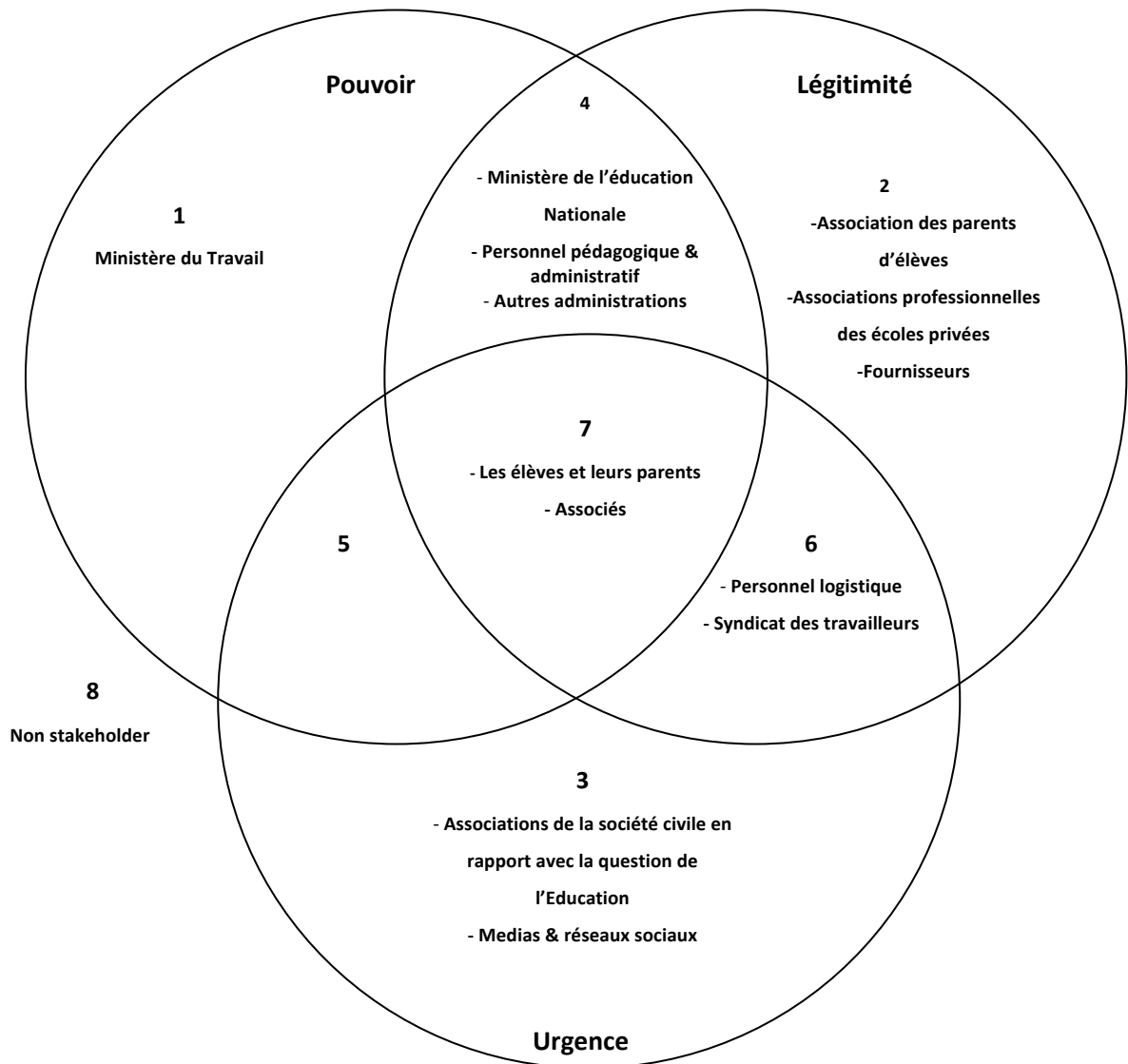
1. Aucun setting des parents ;
2. Aucune grève des enseignants ;
3. Le départ d'une seule enseignante pour des raisons purement personnelles ;

4. Le départ de 98 élèves dont 70% d'entre eux pour des raisons financières ;
5. L'inscription de 192 nouveaux élèves pour l'année scolaire suivante (2020/2021).
6. La judiciarisation de 03 cas litigieux des parents dont la situation financière n'a pas été impactée par le Covid-19 mais qui ont refusé de payer la totalité des frais.

4. Discussions

En analysant le comportement managérial de l'école pendant la crise du Covid-19 et son impact à la lumière du modèle de Mitchell et al., nous nous apercevons qu'il s'est adapté aux modifications causées par la crise du Covid-19 ayant affectés les typologies initiales des stakeholders de l'école. Cette modification de la typologie a eu lieu soit par l'appropriation du stakeholder concerné d'un nouveau attribut qu'il n'avait pas avant la crise du Covid-19, soit en créant des alliances, implicites ou explicites avec d'autres stakeholders, soit enfin qu'il a perdu certains de ses attributs. La figure 3 suivante reprend la typologie de chaque stakeholder avant la crise du Covid-19.

Les stakeholders de l'école déclinés dans le modèle



Source : Auteurs

Pour le *stakeholder définitif* (les élèves et leurs parents) en particulier, la crise du Covid-19 et son impact sur leur situation financière a consolidé davantage sa typologie définitive rendant ses attentes encore plus urgentes.

Aussi les associations de la société civile, relayées par les médias et les réseaux sociaux qui n'étaient que des *stakeholders latents revendicateurs* (le seul attribut de l'urgence) se sont appropriés l'attribut du pouvoir. Ces deux stakeholders ont eu une position très négative à l'égard des écoles privées et les ont taxées de tous les torts. Les parents ont été très remontés et face à une crise générale et généralisée à l'échelle nationale, il fallait chercher un bouc-

émisnaire (Girard, 1982). Les écoles privées ont été la cible idéale pour endosser ce rôle. Les associations de la société civile et les différents moyens de communication, censées incarner « la conscience du peuple » ont acquis un pouvoir moral certain les modifiant en « *stakeholders en attente dangereux* ».

D'autre part, les associés *stakeholder définitif* (ayant les trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence) ont dû revoir leurs prévisions financières à la baisse et ont sciemment tu le caractère urgent de cette crise. Ils n'ont gardé que les deux attributs du pouvoir et de la légitimité tout en sacrifiant celui de l'urgence. La décision de faire supporter à l'école seule les pertes qui seraient occasionnées par cette crise sans les répercuter sur son personnel s'est inscrite dans cette logique modifiant ainsi la typologie des associés en *stakeholder en attente dominant* (pouvoir et légitimité).

Le personnel pédagogique et administratif catégorisées *stakeholders en attente dominants* (pouvoir et légitimité) ont vu également leurs attentes évoluer modifiant conséquemment leur typologie. Leur position s'est fragilisée avec les informations reçues de la réduction des salaires de leurs confrères dans plusieurs autres écoles privées. Cette situation angoissante les a réduites au « silence » et à la résignation à toute demande les faisant perdre l'attribut de la légitimité. Ils sont devenus ainsi des *stakeholders latents dormants* (pouvoir) n'ayant que le pouvoir du salariat et de la subordination juridique.

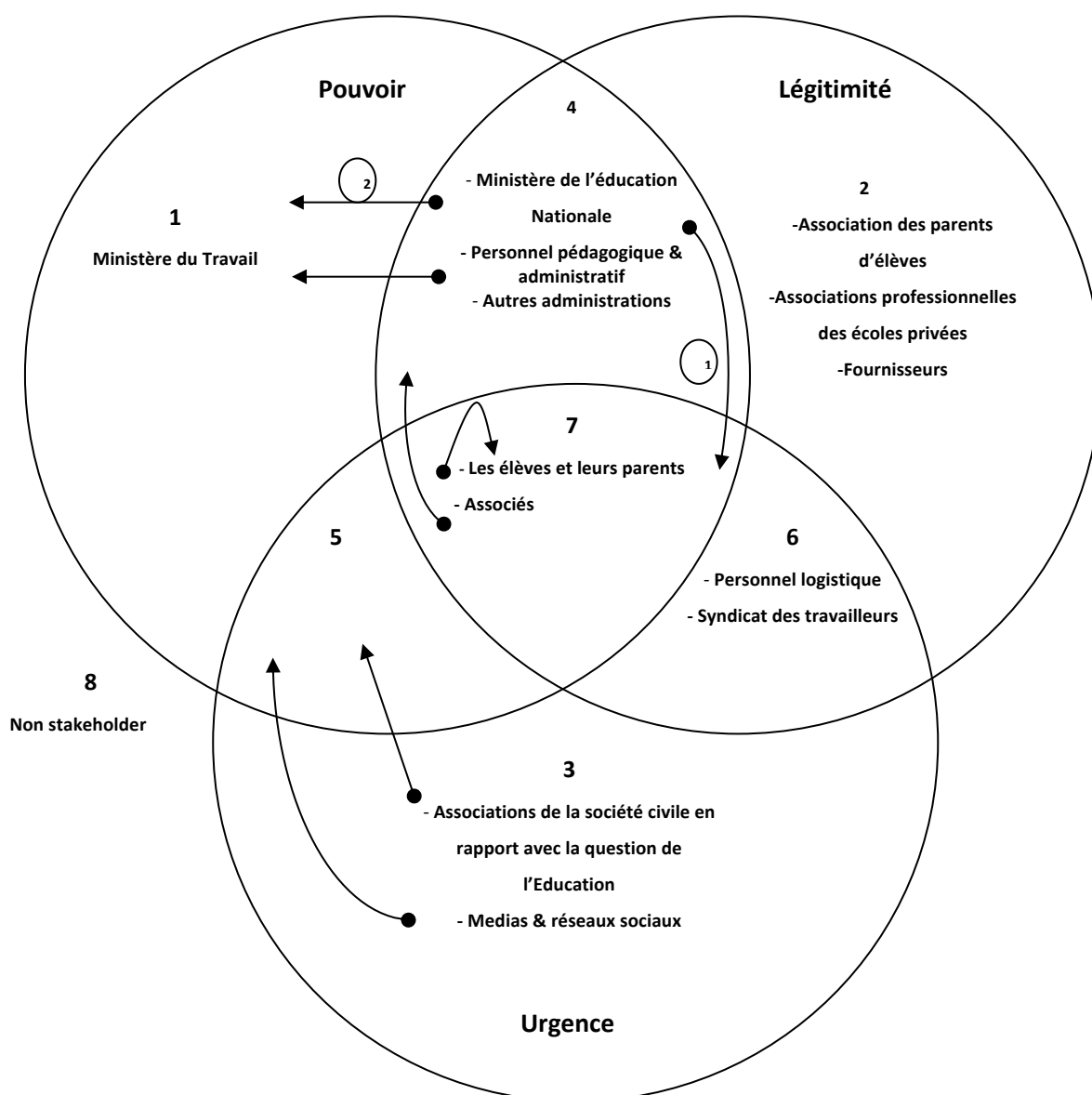
Enfin le Ministère de l'Education Nationale faisant partie des *stakeholders en attente dominants* (pouvoir et légitimité) avant la crise du Covid-19 a eu une position ambivalente entre le début de la crise en mars 2020 et vers la fin de l'année scolaire fin juin 2020. Au début de la crise du Covid-19 et son effet surprise et l'urgence de réagir, le Ministère est ainsi devenu *un stakeholder définitif* en imposant aux écoles privées toutes sortes de mesures sanitaires et pédagogiques pour terminer l'année scolaire avec le moins de déperdition possible.

Néanmoins après l'exacerbation des tensions entre les parents d'élèves et des centaines d'écoles privées dans tout le Maroc au sujet du paiement des frais de scolarité des quatre mois restants (mars à juin 2020), le Ministère de l'Education a joué l'intermédiation entre les deux parties, soit directement soit à travers les académies régionales et les directions provinciales. Cette intermédiation n'a pu aboutir car, comme l'a rappelé le Ministre de l'Education lui-même à diverses occasions que ce conflit relève de la loi 104-120 relative à la liberté des prix et de la concurrence et non de la loi 06.00 formant statut de l'enseignement

scolaire privé. Ce positionnement a fragilisé le Ministère lui ôtant l'attribut de la légitimité auprès de l'opinion publique pour ne garder que l'attribut du pouvoir. Il est devenu ainsi un *stakeholder latent dormant*. Pour le reste des stakeholders, notre analyse n'a relevé aucun changement de typologie.

Ces différents changements de typologies des stakeholders durant la crise du Covid-19 sont illustrés dans la figure 4 ci-après :

Les modifications des attentes de l'école suite à la crise du Covid-19



Source : Auteurs

La comparaison entre les deux figures 3 et 4 illustre les différents « glissements » de certains shareholders d'une typologie vers une autre. L'analyse du comportement managérial de l'école durant la crise du Covid-19 reflète, à la lumière du modèle de Mitchell et al. son adaptation à même de répondre aux nouvelles attentes de ses stakeholders en fonction de leurs nouvelles typologies.

La décision prise par le management de prendre en considération le changement de la situation financière des parents pour le paiement des frais de scolarité est dictée par l'amplification des pouvoirs des parents par le changement de la typologie des associations de la société civile et des médias et réseaux sociaux en devenant *stakeholders dangereux*. Cette amplification a poussé les associés à faire fi de leur attribut d'urgence et se muer en *stakeholders dominants*, en acceptant de supporter les dégâts de la crise.

Néanmoins le comportement managérial à l'égard du personnel pédagogique et administratif a été dicté par des considérations normatives ; une dimension considérée par Donaldson et Preston (1995) comme étant le cœur de la théorie du stakeholders. Même si le personnel de l'école a perdu l'attribut de la légitimité pour les considérations citées auparavant, le management de l'école a maintenu leurs conditions matérielles inchangées.

La dimension normative constitue avec la dimension managériale les deux fondements théoriques de la théorie des stakeholders (Goodpaster, 1991). La dimension managériale est reflétée par l'ambition de cette théorie de proposer des actions qui permettraient de gérer efficacement les différents stakeholders pour ne pas impacter la performance organisationnelle. Tandis que la dimension éthique implique de prendre en compte les attentes des stakeholders en raison de leur légitimité (Wicks et Jones 1999). Ainsi à la lumière de notre analyse de l'école privée, la distinction plutôt tripartite des dimensions de cette théorie (descriptive, instrumentale et éthique) proposée par Donaldson et Preston (1995) demeure plus pédagogique qu'analytique, car les deux dimensions, descriptive et instrumentale, ne sont ni plus ni moins la dimension managériale en action.

Conclusion

Notre cas a démontré que le modèle de Mitchell et al ; une des variantes de la théorie des stakeholders, conçue dans et pour la grande firme, peut avoir, sous certaines conditions, un intérêt analytique pour la PME dans un contexte de crise processuelle telle que la crise du Covid-19. La PME n'est pas que « spécifique » se refusant aux apports théoriques de la grande firme, comme elle n'est pas qu'« une grande entreprise miniature » réceptacle sans

filtres de ces mêmes théories. La contingence étant le *bridge* méthodologique et épistémologique entre ces deux catégories d'entreprise (Torres, 1996).

Pour assurer l'efficacité organisationnelle de la PME, les travaux théoriques élaborés dans la grande firme peuvent servir à mieux appréhender le caractère informel, intuitif et de proximité qui circonscrit la PME. Dans le même ordre, Bayad et Paradas (1996) (cité par Torres, 2003) ont démontré l'intérêt de recourir à ces théories pour approcher les difficultés de recrutement des PME. Notre article s'inscrit dans la même lignée.

Enfin l'intérêt de la théorie des stakeholders est d'autant plus intéressant que ses prolongements théoriques et opérationnelles contribuent à mieux cerner le concept de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) (Mullenbach, 2007) ; un concept qui intéresse grandement la PME eu égard que son poids représente 95 % de l'ensemble des entreprises dans le monde et contribue à hauteur d'environ 50 % à la valeur ajoutée brute mondiale (Banque Mondiale, 2015 citée dans <https://www.iso.org/fr/news/2015>).

BIBLIOGRAPHIE

Bettinelli, M. (10 mai 2020). Coronavirus : la crise économique due à l'épidémie est unique, voici pourquoi » [archive], Le Monde.

BOURASS, C. 2021. Performance sociétale à l'ère du COVID 19. Revue Française d'Economie et de Gestion. 2, 1 (févr. 2021).

Bouglet, J. ; Joffre, O. (2015). Les priorités du dirigeant face à ses parties prenantes : l'apport d'une approche centrée sur les attentes. Management international. Volume 20, numéro 1.

Donaldson, T.; Preston, L.E. (1995). The stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. Academy of Management Review, Vol.20, n°1, p.65-91.

Dubost, N.; Denis, JP. (2020). La recherche en sciences de gestion et de management à la croisée des crises. Revue française de Gestion. n° 293.

Freeman, RE. 1984). Strategic Management: a stakeholder Approach, Pitman Series in Business and Public Policy.

Germain, C. (1968). Réflexions sur les économies Revue L'Actualité économique d'échelle - 1 Volume 43, numéro 4.

Girard, R. (2015). Le bouc émissaire. Livre de Poche Biblio Essais.

Mahé de Boislandelle, H. (2015). Gestion des Ressources Humaines dans les PME, Economica.

Mercier, S. (2001). L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature. Actes de la Xème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, université Laval, Québec, 13-15 juin.

Mintzberg, H. (1982). Structure et dynamique des Organisations, Editions d'Organisation.

Mitchell RK; Agle, B.R.; Wood D.J. (1997): Toward a theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the Principle of Who and What Really Counts. Academy of Management Review, Vol.22, n°4, p.853-886.

Morin, E. (1976) Pour une crisologie. Communications. Vol.25. p.149-163.

Mullenbach, A (2007) : L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale de l'entreprise La revue des sciences de gestion. n°223, p.109-120.

Pesqueux, Y. (2020). La contingence structurelle. Master. France. ffhalshs-02561958v2

Roux-Dufort, C. (2000). Gérer en situation de crise. Dunod

Thietart R.A.; Forgues, B. (1997). Action, Structure and Chaos", Organisation Studies, 18:1

Torres, O. Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. Revue française de gestion 2003/3 (no 144), pages 119 à 138

Torres, O. (1997). Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. Revue internationale P.M.E. Volume 10, numéro 2.

WEBOGRAPHIE

<https://aujourd'hui.ma/societe/enseignement-privé-la-descente-aux-enfers.2022>

<https://www.banquemonde.org/fr/country/morocco/overview#1>. 2022

https://www.hcp.ma/La-situation-du-marche-du-travail-au-deuxieme-trimestre-de-2021_a2739.html

<https://www.iso.org/fr/news/2015>.