

## **La gestion de crise entre approche processuelle et événementielle : la crise sanitaire au Maroc Covid 19 comme évènement**

### **Crisis management between process and event approach: the health crisis in Morocco Covid 19 as an event**

**SALAMATE Fatima ezzahra**

Doctorante

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales

Université Hassan 1er Settat - Maroc

Laboratoire de Modélisation Mathématique et de Calcul Economique LM2CE

**Fatimaezzahra.salamat@gmail.com**

**ZAHJ Jamal**

Enseignant

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales

Université Hassan 1er Settat - Maroc

Laboratoire de Modélisation Mathématique et de Calcul Economique LM2CE

**zahi71@hotmail.com**

**Date de soumission :** 09/05/2020

**Date d'acceptation :** 20/07/2020

**Pour citer cet article :**

SALAMATE. F & ZAHJ J. (2020) « La gestion de crise entre approche processuelle et événementielle : la crise sanitaire au Maroc Covid 19 comme évènement », Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 3 : Numéro 3» pp : 333 - 347

## Résumé

Dans un contexte d'instabilité si remarquable, où la gestion de crise devient une préoccupation de premier ordre, il devient indispensable de faire face rapidement à l'essor de ces évolutions. La décision doit être rapide et efficace. Ce qui exige aux décideurs des actions spécifiques, la décision doit être rapide et efficace. Pour ce faire, le décideur doit disposer de l'information pertinente qui permet de contenir la situation et d'en maîtriser les conséquences. Les réflexions sur les situations de crise ont servi à dégager deux approches de gestion des situations extrêmes, l'approche événementielle et l'approche processuelle. La question principale qui se pose dans cette contribution sur l'indication selon laquelle la crise doit être entamée par l'approche événementielle en prenant le cas de la crise sanitaire Covid 19 au Maroc. Pour ce faire nous avons mené une recherche documentaire qui nous a permis, de cerner les contours de la gestion de crise et de mettre l'accent sur les spécificités de gestion des crises sanitaires au Maroc.

## Mots clés :

Gestion de crise ; crise sanitaire ; approche événementielle ; approche processuelle ; décision.

## Abstract

In a context of such remarkable instability, where crisis management is becoming a primary concern, it is essential to quickly respond to the development of these developments. The decision must be quick and efficient. This requires decision-makers to take specific actions. Reflections on crisis situations were used to identify two approaches for managing extreme situations, the event approach and the process approach. The main question that arises in this contribution is the indication that the crisis must be initiated by the event-based approach, taking the case of the Covid 19 health crisis in Morocco. To do this, we conducted a documentary research which allowed us to identify the contours of crisis management and to emphasize the specifics of managing health crises in Morocco.

## Keywords:

Crisis management; health crisis; event-based approach; process approach; Decision.

## Introduction

La survenue des situations imprévisibles et tragiques touchant l'ensemble de la population. En effet, le risque zéro n'existe pas. Ces événements si, que nous pouvons qualifier de « crises », peuvent avoir des origines différentes. En effet, il peut s'agir de catastrophes naturelles ou encore d'accidents ou attentats terroristes... à cette classification de risque, s'ajoutent les « nouveaux risques » tels que les épidémies et les crises sanitaires qui touchent l'ensemble de l'environnement. De ce fait les organisations sanitaires, comme tous autres organismes, n'échappent pas aux crises, ni à leurs conséquences. Face à ces événements exceptionnels, il existe différentes façons de réagir : soit croire que notre société est préparée et qu'elle peut faire face à ces événements via la mise en œuvre de plans et d'institutions ; soit préparer notre société à ces événements. La littérature managériale a permis de dégager deux pensées de gestion de crise : la première gère la crise sous l'approche événementielle mettant l'accent sur les conséquences (Lagadec, 1995 ; Libaert, 2010 ; Volpi, 2003) et la deuxième prend la crise sous une approche processuelle mettant l'accent sur les causes et la dynamique de la crise (Bryson, 1981 ; Roux-Duffort 2008; Melkonian et Picq, 2014). La question principale qui se pose dans cette contribution sur l'indication selon laquelle la crise doit être entamée par l'approche événementielle en prenant le cas de la crise sanitaire Covid 19 au Maroc. Afin de répondre à notre question de recherche, nous adoptons, dans un premier lieu, une démarche inductive par l'extrapolation de certains écrits et études antérieures afin d'en profiter pour comprendre les concepts de bases, à savoir la crise et sa gestion, et par la même mettre le point sur le traitement événementielle de la crise. Dans une seconde partie, nous nous intéressons à la notion de crise et d'urgence. Puis, nous nous interrogeons sur les spécificités de gestion des crises sanitaires au Maroc.

### 1. Revue de littérature

#### 1.1. Étymologie et définition de la crise

Le mot « crise », dispose de deux origines distinctes. En effet, « *crisis* », en latin, traduit une manifestation violente, un changement rapide et brutal d'une maladie. Ainsi, « *krisis* », en grec, renvoie au jugement, à la décision, à l'action de faire un choix. Les deux étymologies mettent en évidence deux caractères de la crise. D'une part, un caractère passif où quelque chose se décide à la suite d'un événement. D'autre part, un caractère actif où l'événement incite à prendre une décision et des mesures spécifiques pour influencer l'évolution de la crise. Une crise peut se définir, selon (Libaert, 2005) la crise est une suite de

dysfonctionnements avec des problèmes tellement ancrés qu'ils deviennent difficiles à déceler. Pour (Didier Heidereich), une crise est un moment dangereux pour une entreprise. Elle remet donc en cause toute son organisation. Selon( Darsa, 2010 ) « une crise est une situation atypique, susceptible de remettre en cause, la pérennité de l'entreprise à plus ou moins long terme et qui nécessite la mise en œuvre de moyens humains, matériels, financiers et/ou organisationnels spécifiques ou dédiés à son traitement, de manière temporaire, destiné à en maîtriser les effets directs ou indirects » .

La définition d'une crise sera donc spécifique à chaque organisation. Nous accordons à la notion de crise un certain nombre de caractéristiques communes à toutes les organisations :

- Evènement brutal
- Avenir incertain
- Mise en jeu de la survie de l'entreprise
- Prise de décisions rapide
- Ampleur incontrôlée
- Capacité restreinte à agir sur les causes de la crise

### **1.2. La gestion de crise**

Face à la multiplicité des événements, incendie crise d'image, pandémie... toute organisation évolue dans un environnement incertain et peut un jour se retrouver confrontée à une situation d'urgence à laquelle doit être dotée des bonnes pratiques qui permettent de contenir la situation de crise et d'en maîtriser les conséquences. Les problèmes de gestion et les dirigeants mal préparés sont souvent les causes des crises (Daigne, 1991 ; Roux-Dufort, 2003). Lorsqu'elles sont « installées », les crises peuvent interrompre et/ou rendre compliquée l'interaction entre les individus et les opérations présentes ou futures de l'organisation (Thiéart et Forgues, 1997). Cette situation évolue progressivement, par phases (Mitroff et all., 1987 ; Roux-Dufort, 2003). Face à de telles particularités, la gestion des crises doit s'adapter et faire l'objet du développement d'un ensemble de méthodes permettant de voir augmenter les chances de maîtriser telles situations (Mitroff et all., 1987 ; Shrivastava et Mitroff, 1987 ; Lehu, 1998 ; Roux-Dufort, 2003 ; Tran Thanh Tam et Pesloüan, 2004). Les étapes de la gestion de crise peuvent être résumées ainsi (Roux-Dufort, 2003) :

**Figure N°1 : Les étapes de gestion de crise**



**Source :** Modèle construit selon les travaux de Roux-Dufort (2003)

La mise en place d'une gestion de crise pour toutes les organisations est essentielle. Pour cela, élaborer une stratégie et déterminer un plan d'actions permettent de se préparer à la survenue de situation extrême afin de la maîtriser. Ce qui exige l'intervention de plusieurs acteurs.

### 1.3. La crise selon les deux approches événementielle et processuelle

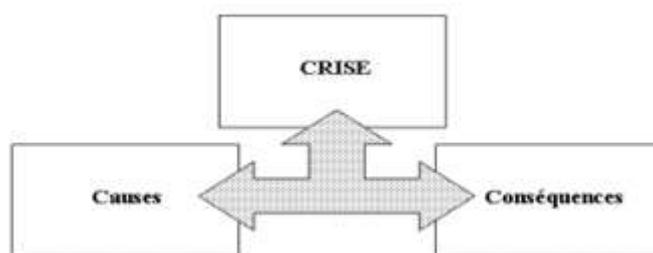
La crise possède plusieurs dimensions, elle correspond à un concept complexe et large pouvant toucher divers champs disciplinaires tels que le domaine sanitaire, l'économie et l'environnement. Pour mieux comprendre la situation Chacune des deux approches de la crise qui seront présentées (événementielle et processuelle) a des particularités qui permettent d'éclairer les situations de crise. Selon (Roux-Dufort, 2008), ces deux approches peuvent même être complémentaires.

#### 1.3.1 La crise comme évènement :

En se basant sur cette approche, la crise perçue comme un événement est définie comme inattendue, imprévisible et aiguë (Volpi, 2003 ; Roux-Duffort, 2008). La crise événementielle se centre sur la nature de l'événement déclencheur de la crise et, principalement, sur ses conséquences. Cette approche permet d'analyser la crise par ses manifestations extérieures. (Pündrich, Brunel et Barin-Cruz, 2008). Cette approche est axée sur les symptômes (Roux-Dufort, 2010). De plus, la crise est qualifiée de phénomène incontrôlable déstabilisant et paralysant l'organisation, il devient difficile à l'organisation de comprendre l'ampleur de la situation de crise avec les méthodes et outils de gestion utilisés ordinaires, et qui sont inadaptés à la crise ou complètement obsolètes (Lagadec, 1995 ; Volpi 2003). La gravité avec

laquelle cette approche définit la crise est due à sa nature imprévisible. Les caractéristiques de la crise vue sous l'approche événementielle sont : l'urgence, la déstabilisation et l'importance des enjeux pour l'entreprise (Volpi, 2003). Toute crise présente une part d'aléas et de surprise (Lagadec, 2012).

**Figure N°2 : l'approche événementielle**



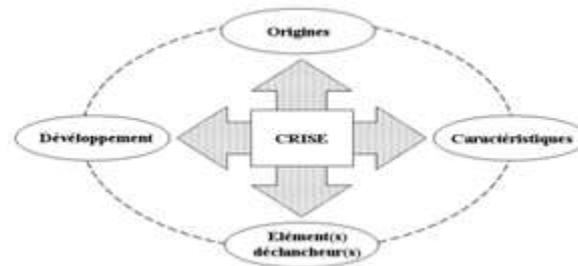
**Source :** Modèle construit selon les travaux de Roux-Dufort (2003)

### 1.3.2 La crise comme processus :

Selon (Forgues 1996) «Une approche processuelle conduit à embrasser la crise dans un laps de temps et un espace élargi » de façon à l'analyser comme une situation pleine de significations, d'acteurs et de victimes (Marcus & Goodman 1991). Cette approche processuelle situe la crise dans un contexte plus riche et concerne ses origines, son incubation et sa « dynamique de développement » (Turner 1976 ; Roux-Dufort 2010). Dès lors qu'une situation critique est perçue comme le résultat de «dysfonctionnements cumulés et potentiellement repérables » dans la vie quotidienne de l'entreprise, qui peuvent devenir incontrôlables aux yeux des gestionnaires (Thiétart et Forgues 1997). la crise ne doit plus nécessairement être considérée comme imprévisible (Bryson 1981), puisqu'il s'agit d'un processus dont les phases d'installation, d'évolution et de développement sont identifiables (Turner 1976) :

- **La phase de déclenchement**, où se retrouvent les causes, les origines de la crise. Elles peuvent résulter d'erreurs des systèmes sociaux et entrepreneuriaux, d'erreurs humaines ou encore de la combinaison de ces deux éléments.
- **La phase aiguë**, qui concerne trois manifestations critiques : a) la convergence des informations et des événements ayant comme point central l'entreprise; b) le dérèglement des routines de gestion ; et c) la remise en cause de l'identité, de la culture, de la mission et des valeurs de l'organisation.
- **La phase de rééquilibrage et de changement**, ou le moment où l'entreprise peut « opter » soit pour retourner au statu quo, soit initier un changement profond.

**Figure N°3 : l'approche processuelle**



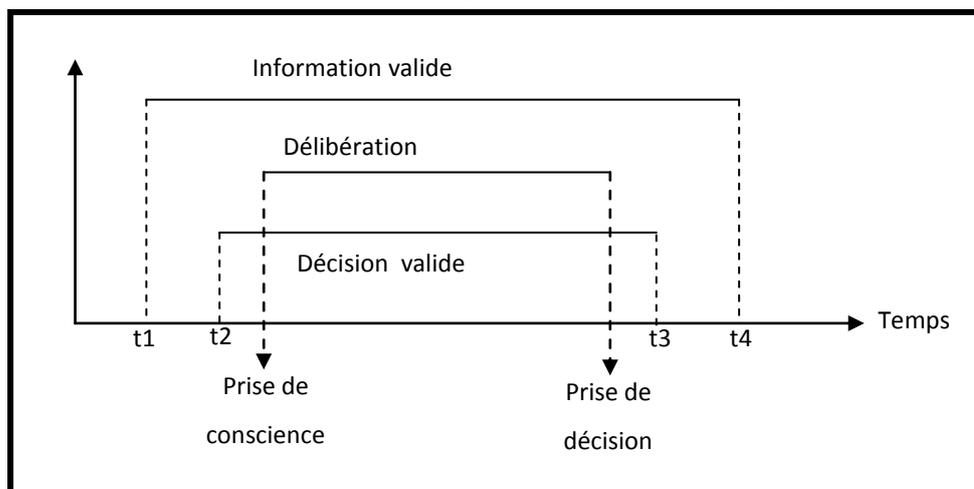
**Source :** Modèle construit selon les travaux de Roux-Dufort (2003)

Comme l'a démontré Roux-Dufort (Roux-Dufort 2003), chacune des deux approches présentées (événementielle et processuelle) ont des particularités qui permettent d'éclairer les situations de crise : selon l'auteur, elles peuvent même être complémentaires (Roux-Dufort 2008).

#### **1.4 La décision dans la situation de crise :**

Dans une situation de crise, l'individu se trouve face à un problème complexe sur lequel il dispose de peu d'informations. De plus, l'ampleur des enjeux exacerbe le risque, et il faut agir rapidement. Il devra donc décider dans l'incertitude. La pression temporelle est forte, et le niveau de stress élevé. De nombreuses recherches ont été consacrées à ces aspects, notamment Par des psychologues, cognitivistes (sur l'incertitude) ou cliniciens (sur le stress). Les besoins en information évoluent de manière exponentielle, par contre la quantité d'information brute à traiter limite la capacité du décideur à détecter l'information essentielle pour une prise de décision réfléchie. Pour qu'une information soit utilisable et susceptible de déclencher une réaction (décision) chez le décideur, il faut qu'elle soit porteuse d'un sens propre et qu'elle s'inscrive dans un contexte identifiable et une structure définie.

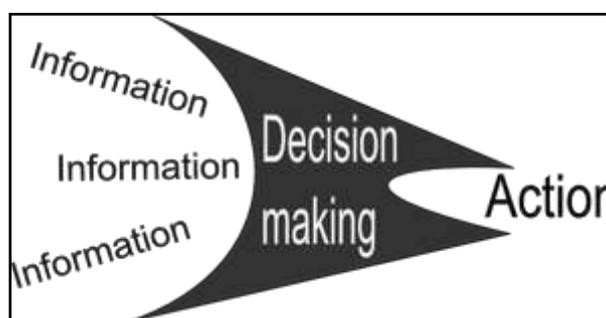
**Figure N°4 : La prise de décision en temps réel**



**Source :** A.Fernandez (2011)

Selon le même auteur les contraintes de temps de décision et d’action sont justifiées par le fait que le décideur doit décider dans l’urgence et l’incertain en temps réel « réagir à un événement donné avec un temps de réponse connu et prévisible », et là, les informations ont une durée de validité limitée et la décision ne peut être prise que dans une dimension de temps fini (Fernandez, 2011).

**Figure N°5 : positive transformation – Decision and Action**



**Source :** M. Okeola (2012)

Toute décision, qu’elle soit stratégique ou opérationnelle, nécessite une connaissance préalable basée sur des informations pertinentes. Ainsi la pertinence de la logique d’action résulte de l’adéquation entre le besoin de connaissance (information porteuse de sens) et les informations obtenues en vue de construire cette connaissance, en plus de l’opportunité de la disposition de cette information porteuse de sens dans un temps de délibération limité (prise de conscience – prise de décision). Ainsi, l’information, et sa gestion jouent un rôle décisif dans l’explication de la logique d’action dans le processus de gestion de crise.

## **2. La crise sanitaire**

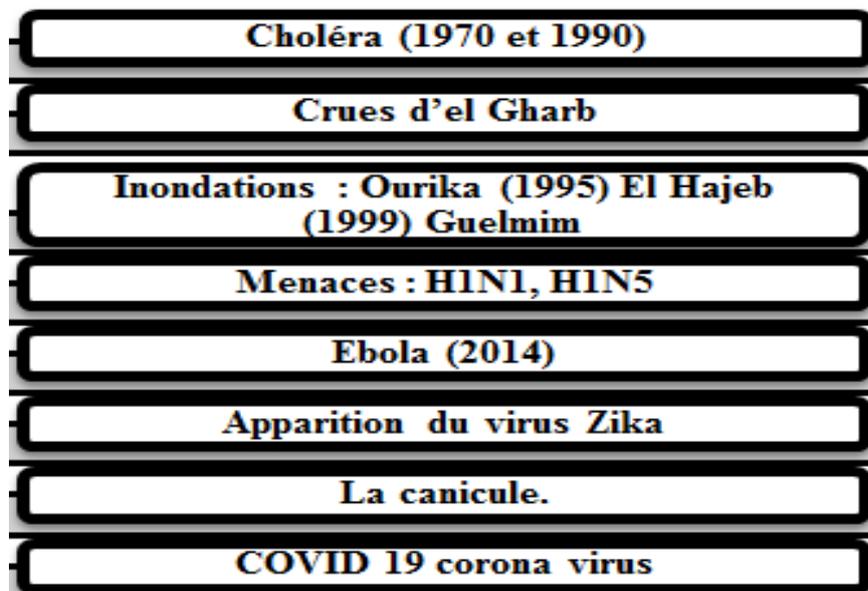
### **2.1. les caractéristiques de la crise sanitaire**

Les crises sanitaires sont des évènements, touchant réellement ou potentiellement un grand nombre de personnes, affectant la santé, et pouvant éventuellement augmenter le facteur significatif de mortalité ou surmortalité. Elles sont déclarées par l'État. Les crises sanitaires se caractérisent par l'écho très important qu'elles aient dans l'opinion publique et par les répercussions nombreuses qu'elles ont tant dans le monde politique que dans le monde médical et sanitaire. Les crises à forte composante sanitaire comportent des caractéristiques spécifiques :

- elles suscitent un émoi considérable, propice aux rumeurs, dans les populations concernées, ainsi qu'un retentissement médiatique assuré ;
- Elles posent aux décideurs des difficultés considérables, liées notamment aux fortes incertitudes sur les effets et à la nécessité absolue de répondre d'urgence aux inquiétudes, les enfermant dans un dilemme permanent : courir le risque de se voir reprocher soit une sous-réaction (la négligence), soit une sur-réaction (la panique) ;
- Elles portent atteinte à la crédibilité du savoir médical et à la légitimité des institutions sanitaires ;
- Elles mettent en cause des valeurs comme la responsabilité individuelle et collective, les libertés démocratiques, l'importance accordée à la vie humaine. Dans des conflits, souvent intenses entre différentes valeurs ou des intérêts divergents, la santé est sacrifiée devant les contraintes économiques.

### **2.2 Historique des crises sanitaires au Maroc :**

Les interventions de l'OMS ont varié entre les catastrophes naturelles et les urgences de santé publique de portée internationale. Ces événements ont souvent des conséquences dramatiques pour la santé publique.

**Figure N°6 : historique des crises sanitaires au Maroc**

**Source :** ministère de la santé Maroc

### 2.3 La crise sanitaire au Maroc

En répondant à la pandémie Covid 19, le Maroc déclare un état d'urgence sanitaire le 20 mars, le pays ne comptait que 77 cas de la maladie. Tous les événements publics ont été suspendus, de même que les voyages internationaux, tandis que les déplacements urbains et entre villes ont été soumis à un contrôle draconien. Parallèlement aux efforts déployés par les autorités pour juguler la pandémie, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) a joué un rôle clé dans la coordination de l'appui fourni au Maroc par les partenaires de développement. L'OMS a notamment accompagné l'élaboration du plan de prévention et de préparation et apporté l'assistance nécessaire en matière de collecte de données, de directives sur les tests de diagnostic et de protocoles de traitement. Les dépenses publiques pour la santé au Maroc demeurent à un niveau relativement bas par rapport aux autres pays comparables de la région : elles sont restées inférieures à 70 dollars par habitant depuis 2014, tandis que le montant des dépenses totales de santé par personne n'a pas sensiblement varié, autour de 160 dollars environ. Au début de la crise, la capacité d'accueil des hôpitaux marocains s'élevait à 1,1 lit pour 1 000 habitants, soit un taux inférieur à celui enregistré dans les autres pays du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord disposant de revenus similaires. En effet l'organisation gestionnaire doit faire face à cette situation complexe et incertaine et prendre des décisions dans l'urgence pour maintenir la surprise de l'évènement.

### 3. Le Maroc face à La crise COVID-19 : la crise comme évènement

La pandémie évolue à une grande vitesse, le Royaume se devait d'être très réactif en déployant un plan d'action à plusieurs niveaux. Des décisions ont été prises très rapidement, une double réaction sanitaire et financière dont le but de maîtriser mieux les conséquences.

Il paraît évident, pendant la survenance d'une crise, il n'est pas facile de cerner avec précision sa durée et ses conséquences. La pandémie du Coronavirus ne fait pas exception, le défi est posé sur quatre niveaux : sanitaire, économique, social et sécuritaire.

Sa Majesté le Roi Mohammed VI a eu deux initiatives deux éminentes pour lutter contre cette pandémie : la création du Fonds spécial, et la coopération africaine. A date, la création du Fonds spécial est le meilleur exemple de l'usage de l'intelligence économique et stratégique dans la crise du Coronavirus. Un outil stratégique contre les conséquences socio-économiques actuelles et à venir. Pour les observateurs attentifs que nous sommes, le Maroc a sa propre stratégie de gestion de cette crise. D'abord, en prenant en compte les priorités et les orientations stratégiques de nos décideurs. Ensuite, en observant les stratégies et les bonnes pratiques des pays confrontés à la même situation. Enfin, en prenant en considération les spécificités de notre pays. Ce faisant, le Maroc est cité en exemple dans sa gestion de la crise, et certaines de ses initiatives sont reprises. Parmi les réussites du Maroc face à cette crise, citons également les nombreuses actions au niveau social et économique, ainsi sécuritaire :

- Sur le plan sanitaire, en adoptant un monitoring en temps réel de l'évolution de la pandémie et en renforçant l'infrastructure sanitaire ;
- Sur le plan social et économique, en apportant une aide précieuse aux catégories précaires et aux entreprises en difficulté, particulièrement affectées par la crise économique ;
- Sur le plan psychologique, en étant à l'écoute et en apportant un soutien face à la Fragilité qu'engendre l'isolement ;
- Sur le plan de l'ordre public, en adoptant une approche empreinte de pédagogie Incitant au respect des dispositions légales de maintien de l'ordre ;
- Sur le plan militaire, en mobilisant les moyens humains, techniques et logistiques des

FAR au service du système sanitaire et de la sûreté nationale ;

- Sur le plan de la communication, en présentant de manière sobre le bilan quotidien De la gestion de la pandémie selon les paramètres de l’OMS ;
- Sur le plan diplomatique, en collaborant très tôt avec les représentations diplomatiques ainsi que via un échange d’expertises avec les pays où la pandémie s’est initialement manifestée.

### Conclusion

Pour conclure le concept de la crise possède une vision différente selon les perceptions et les domaines d’étude de chaque auteur et acteur. Le Maroc parmi les pays qui sont moins habitués à évoluer dans des environnements perturbés, alors l’organisation gestionnaire prise au dépourvu et débordée par l’ampleur de l’évènement il est plus difficile d’aborder l’accident sous un angle normal. La question de savoir si le décideur doit opter pour une approche événementielle de la crise ou processuelle, il n’existe aucune réponse univoque même si les deux approches peuvent être complémentaires. Il conviendra néanmoins de donner l’indication selon laquelle, le choix de l’approche dépend de la connaissance de la crise dans la mesure où on distingue deux catégories de crises : les crises connues et les crises inédites. Les crises connues peuvent faire l’objet d’un traitement processuel tandis que les crises inédites doivent généralement faire l’objet d’un traitement événementiel. Ce qui rend nécessaire une bonne compréhension de la situation de crise qui permet de mieux préparer les acteurs dans une logique de vigilance collective (au sens de Weik 1993). A travers cette revue de la littérature, nous avons mis en évidence le caractère événementiel de la crise. Aussi, nous avons souligné que cette dernière peut avoir un impact sur l’organisation, que celui-ci soit négatif ou positif. En effet, certaines perceptions mettent en avant la crise comme frein à l’apprentissage organisationnel alors que d’autres la considèrent comme un levier d’apprentissage organisationnel permettant de diminuer les dégâts des crises ou prévenir les crises ultérieures. En adoptant soit une approche événementielle ou une approche processuelle pour gérer la situation de crise, l’organisation, doit être en veille permanente. Il s’agit de la recherche mais surtout du décryptage de l’information pour mieux communiquer sa situation crise et limiter les dégâts. Toute crise permet en finalité de contribuer à l’enrichissement de l’apprentissage organisationnel des entreprises et des sociétés.

## BIBLIOGRAPHIE

- Ait Ali, A. et al.** (2020). La stratégie du Maroc Face Au Covid19. Policy Brief N°20-07, Policy Center for the New South
- Altintas, G et Royer, I.** (2008). Gestion des crises externes: de la résilience à l'apprentissage, IAE de Lille
- Barry A. Turner** (1976). the development of disasters—a sequence model for the analysis of the origins of disasters. The sociological review. Volume24, Issue4. Pages 753-774
- BEDOUI, N.** (2018). Communication de crise : un outil de gestion au service de l'image de marque de l'entreprise Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit « Volume 2 : numéro 6 » 2018
- Bryson, J-M.** (1981). A Perspective on Planning and Crises in the Public Sector. Strategic Management Journal, vol. 2, pp. 181-196.
- Daigne, J-F.** (1991). Le management en période de crise : aspects stratégiques, financiers et sociaux. les Éd. d'Organisation. Paris
- Darsa, J-D.** (2010). La gestion de crise en entreprise. Le Mans : Gereso, p 26.
- Dautun, Carole & al ,** (2006). Le traitement de l'incertitude en gestion de crise : mise en place d'une veille stratégique du territoire. <https://www.strategie.aims.com/events/conferences/6-xviieme-conference-de-laims/communications/1638-la-crise-comme-processus-et-comme-evenement-analyse-de-deux-etudes-de-cas/>
- Edmond, P.** La Boite à Outils de la Gestion de Crise. Revue de Gestion et d'Économie - revues.imist.ma vol 3 num 1
- Fernandez, A.** (2004). « Les nouveaux tableaux de bord des managers : le projet décisionnel dans sa totalité », 3<sup>ème</sup> édition. Paris : Editions d'Organisation, 483 p.
- Forgues, B.** (1996). Nouvelles approches de la gestion des crises. Revue Française de Gestion, p.72-78.
- Heiderich, D.** (2003). Le rôle d 'Internet dans le partage des savoirs en situation de crise
- Lagadec, P.** (1995). Cellules de crise : les conditions d'une conduite efficace. Éditions d'Organisation, Paris.

**Lagadec, P. (2012).** Gestion de crise, la nouvelle donne. *Revue Sécurité et Stratégie*, 2012/3 10, pp 50-52.

**Lehu, J. M. (1998),** *Alerte Produit !*, Paris: Editions d'organisation

**Libaert, T. (2005).** *La communication d'entreprise*. Collection Gestion poche

**Libaert, T. (2010).** *La communication de crise*. Paris. Dunod, p 9.

**Marcus, AA. et Goodman, RS. (1991).** Victims and shareholders: The dilemmas of presenting corporate policy during a crisis. *Academy of management journal*

**Melkonian, T. et Picq, T. (2014).** De la gestion de crise ponctuelle à l'action continue en contexte extrême : Détour par le cas des Forces Spéciales de l'Armée Française.

**Mitroff, I et al. (1987).** Effective Crisis Management. *The Academy of Management Executive* (1987-1989). Vol. 1, No. 4 (Nov., 1987), pp. 283-292

**Mitroff, IP et al. (1987).** Effective Crisis Management, *The Academy of Management Executive*, vol. 1, no. 3, p. 283 – 292.

**Okeola, O., and Sule, B. (2012).** Evaluation of management alternatives for urban water supply system using Multi-criteria Decision Analysis. *Journal of King Saud University – Engineering Sciences*, 24(1): 19-24.

**Pündrich, AP. et al. (2008).** La crise comme processus et comme événement: Analyse de deux études de cas

**Pündrich, AP. et al. (2009).** Les dimensions des crises : Analyse de deux études de cas sous les approches processuelle et événementielle, *Revue internationale d'intelligence économique*, 2009/2 (Vol 1), p. 213-235.

**Roux-Dufort, C & Ramboatiana, S. (2008).** Crise et sentiment, le cycle d'incompétence habile. *L'Expansion Management Review* 2008/1 (N° 128), pages 120 à 128.

**Roux-Dufort, C. (2003).** *Gérer et décider en situation de crise*.

**Roux-Dufort, C. (2010).** « La vulnérabilité organisationnelle à la loupe : entre fragilité et ignorance », *Télescope*, vol. 16, n° 2, p. 1-21.

**Senaud, m. (2019).** La gestion de crise en pratique dans le domaine de la sécurité :  
Pour voir autrement les modèles d'action utilisés dans les organisations  
hautement fiables

**Serradj, T. (2018).** L'entreprise face aux cas extrêmes : approche événementielle ou  
processuelle *Érudit Revues Assurances et gestion des risques* Volume 85, numéro 3-4,  
décembre 2018, p. 173-320

**Thietart, RA. et Forgues, B. (1997).** Action, structure and chaos. *Organization  
Studies*. vol. 18, n° 1, p. 119 – 143.

**Tran Thanh Tam, E et Pesloüan, T-L. (2004).** Manager les situations difficiles.  
Ed. d'Organisation

**Volpi, R. (2003).** A propos du management de crise. Université du Littoral Côte  
d'opale.

**Weick, KE. (1993).** The collapse of sense making in organizations: The Mann Gulch disaster.  
*Administrative science quarterly*

#### Webographie :

<https://www.banquemoniale.org/fr/news/feature/2020/06/16/morocco-stepping-up-to-the-covid-19-pandemic-outbreak> consulté le 25/06/2020

<https://www.sante.gov.ma/Pages/Accueil.aspx> consulté le 21/06/20

<https://www.vuibert.fr/catalogue/actualite-politique-et-societe> consulté le 23/06/2020

Crise sanitaire. (2020, juin 14). *Wikipédia, l'encyclopédie libre*. Page consultée le 21:36, juin 14, 2020 à partir de

[http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Crise\\_sanitaire&oldid=172009533](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Crise_sanitaire&oldid=172009533)

La gestion des crises sanitaires. Thèmes d'actualité économique, politiques et sociaux-  
Vuibert. 17p. <http://www.concours.vuibert.fr/sites/concours.vuibert.fr/files/9782311003444-gestion-crisesanitaire-themes-actu-sanitaire.Pdf>

<https://www.strategie-aims.com/events/conferences/6-xviieme-conference-de-l-aims/communications/1638-la-crise-comme-processus-et-comme-evenement-analyse-de-deux-etudes-de-cas/>

[https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Crise\\_sanitaire&oldid=172009533](https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Crise_sanitaire&oldid=172009533)

<https://www.banquemoniale.org/fr/news/feature/2020/06/16/morocco-stepping-up-to-the-covid-19-pandemic-outbreak>

<https://linitiative.ca/International/le-maroc-gagnerait-a-adopter-une-strategie-des-fins-plutot-quune-strategie-des-moyens/>