

L'impact de la crise sanitaire sur le management des ressources humaines Cas des entreprises marocaines.

YAMMAD Majda¹, Yassafi Moussa²

¹ Doctorante chercheuse en Sciences de Gestion -Laboratoire de Recherche LAREMO-EST, Université Hassan II, MAROC

yammad.majda@gmail.com

² Enseignant-Chercheur en Sciences de Gestion- LAREMO-EST, Université Hassan II, MAROC

Moussa.yassafi@estc.ma

Article soumissionné le 04/11/2021 ; accepté le 15/02/2022 ; publié le 01/09/2022

Résumé—Grace au management, plusieurs entreprises ont pu surmonter les différentes perturbations d'ordre sanitaire, financière, sociale, économiques.... Au cours de ce passé récent le monde de travail a connues changements inhabituelles suite à une situation exceptionnelle de pandémie liée à la COVID-19, cette dernière a impacté le fonctionnement des entreprises sur les différents volets : humain, financier, managérial..., ce qui a poussé les dirigeants d'entreprises à prendre ce contexte en considération et à revoir leurs stratégies afin de consolider la résilience et d'assurer la pérennité.

Indépendamment du régime politique, secteur d'activité, taille ou lieu géographique, la crise sanitaire a présenté beaucoup de retentissements positifs comme négatifs sur les pratiques managériales et par conséquent sur l'entreprise.

Le capital humain est un facteur clé pour traverser et surmonter cette crise, les managers ont été incité à trouver des solutions efficaces en peu de temps en termes des différentes pratiques RH notamment : le télétravail, le e-recrutement, e- Learning, les pratiques de rétention, les relations sociales...

L'objectif de ce travail est de montrer l'impact de la crise que nous traversons actuellement sur le management des ressources humaines

Pour ce faire, nous allons mobiliser un cadre théorique afin d'identifier et de conceptualiser les variables liées à notre étude. Une démarche qualitative sera menée pour mieux comprendre et analyser le phénomène choisi et appréhender les différents concepts traités dans un contexte particulier.

Mots clés — Management, crise sanitaire, COVID 19, le capital humain, les pratiques RH.

Abstract — Thanks to management, several companies have been able to overcome the various health, financial, social, economic disruptions.... Recently, the business world has undergone unusual changes following the exceptional pandemic of COVID-19. This has had an impact on the functioning of companies on the various aspects: human, financial, managerial, etc. which prompted business leaders to take this context into consideration and review their strategies in order to consolidate resilience and ensure sustainability.

Regardless of the political regime, sector of activity, size or geographic location, the health crisis has had many positive and negative repercussions on managerial practices and consequently on the company.

Human capital is a key factor in getting through and overcoming this crisis, managers were encouraged to find effective solutions in a short time in terms of the various HR practices, in particular: teleworking, e-recruitment, e-Learning, practices retention, social relations ...

The objective of this work is to show the impact of the crisis we are currently going through on HR management and why would operations be disrupted.

To do this, we will mobilize a theoretical framework in order to identify and conceptualize the variables linked to our study. A qualitative approach will be carried out to better understand and analyze the phenomenon chosen and to understand the links between the different concepts treated in a particular context, with regard to a specific population.

Keywords — Management, health crisis, COVID 19, human capital, HR practices.

INTRODUCTION

Récemment le monde de travail a connu des changements inhabituels suite à une situation exceptionnelle de pandémie liée à la COVID-19. Selon le FMI, à l'heure actuelle, l'économie mondiale connaît la plus forte récession depuis la crise de 1929 ou celle de 2008. Dans plus de 170 pays du monde, une réduction du revenu par habitant était prévue, et le total des pertes du PIB mondial en 2020 et 2021 peuvent atteindre 9 milliards de dollars ce qui impacte la croissance économique nationale et par conséquent celle organisationnelle.

L'Organisation mondiale de la santé a déclaré le 11 Mars 2020, la Covid-19 est une pandémie vu son impact pluridimensionnel: sanitaire en premier lieu, puis économique, social et psychique.

Le Maroc comme les autres pays est aussi touché par cette urgence sanitaire au niveau de

tous les secteurs d'activités, malgré les mesures prises en parallèle pour alléger la situation économique du pays.

Dans un premier temps, on se réfère à l'enquête menée par la Confédération Générale des Entreprises Marocaines (CGEM), qui avait pour mission de mesurer l'impact du Covid-19 sur les entreprises marocaines, elle s'est déroulée entre le 17 Avril et le 1er Mai sur un échantillon de 1740 participants nous déduisons que la région la plus impactée est celle du grand Casablanca-Settat avec un pourcentage

de 45%. Et en termes des secteurs, on trouve l'immobilier en tête avec une baisse du chiffre d'affaires de plus de 50%, tout en sachant que les entreprises ayant enregistré une chute de plus de 50% du chiffre d'affaire, craignent de perdre plus de 100 000 emplois.

Et d'après les enquêtes menées par le HCP en février 2020, disant que « *37.5% des entreprises organisées ont déclaré que leurs effectifs employés auraient connu une diminution au deuxième semestre 2020 par rapport à la même période 2019* ».

D'après ces statistiques on peut déduire que nous sommes face à des ressources humaines, démotivées, déprimées, menacées et épuisées par cette situation inattendue dans un environnement de travail stressant, du coup cette pandémie nous a fait prendre conscience qu'il est important de prêter attention à l'investissement dans le capital humain vu qu'il constitue un catalyseur de toute entité.

À cet égard les entreprises ont introduit des nouvelles pratiques Rh comme le travail à distance qui était une solution à double tranchant ; c'est une source de motivation pour les salariés mais aussi une entrave d'évaluation et de suivi. En outre L'objectif ultime est de favoriser la résilience et garantir la pérennité ; tout en s'adaptant au changement économique, environnemental et social, et mettant l'accent sur les différentes pratiques Rh (la motivation, le recrutement, la formation, la communication, la gestion de carrière...).

En dépit de la difficulté d'évaluer l'impact potentiel de cette crise sanitaire sur le management des ressources humaines (vu l'incertitude et la rareté de l'information) cette étude vise à mettre sous la lumière les répercussions de cette pandémie sur le management des ressources humaines. Nous avons choisi d'étudier plus particulièrement, la motivation, la communication interne, la gestion de carrière et la rémunération.

La problématique qui structure ce travail de recherche s'articule autour de la question suivante : Quel est l'impact de la crise causée par le Covid-19 sur le management des ressources humaines dans les entreprises marocaines?

Pour répondre à notre problématique, nous allons subdiviser notre article en deux parties; la première sera dédiée à la revue de littérature, en mettant l'œil sur les différentes pratiques RH préalablement citées durant la crise COVID 19.

Dans notre deuxième partie, nous allons mener une étude qualitative afin d'explorer comprendre à quel point la crise a impacté le management des ressources humaines en administrant des guides d'entretiens semi directifs avec les managers RH et proposant une

analyse par thématique.

Revue de littérature

La réussite ou l'échec d'une organisation dépend principalement de la qualité de son management, sa capacité de répondre à la fois à ses besoins et aux besoins de son capital humain sans lequel, l'entreprise ne peut pas atteindre un niveau de performance optimal.

Les chercheurs théoriciens du courant de la croissance économique, comme Lucas, Barro, et Romer (1986), ont développé un modèle structuré et ce, en démontrant l'importance du capital humain dans la stimulation de la croissance économique. Désormais, la performance d'une organisation est directement liée aux individus qui la composent. Cependant, les entreprises se doivent d'être de plus en plus flexibles dans un contexte mondialisé, où le maître mot est « compétitivité » (FERICELLI & Sire, 1996). Du coup, le capital humain constitue plus que jamais une ressource stratégique du monde professionnel et contribue activement à l'accroissement de la productivité de toute entreprise. (Mwaniki & Gathenya, 2015). D'où la nécessité d'investir et de gérer efficacement ses ressources humaines (Rezig, 2006).

Pour Senyucel (2009) la gestion des ressources humaines se définit comme « la combinaison de pratiques de gestion centrées sur les personnes qui reconnaît les employés comme des ressources, et de celles qui s'orientent vers la création et le maintien d'une main-d'œuvre qualifiée afin d'atteindre les objectifs organisationnels ». Tandis que Truss, Mankin et Kelliher (2012), définit cette discipline comme « l'acte des activités et responsabilités managériales concernées par le développement et le maintien de employés compétents ».

Au regard de ce contexte actuel de la pandémie COVID 19, maintenir le niveau de motivation et d'engagement des salariés et la productivité de l'entreprise est un défi majeur. Le Maroc à l'instar des autres pays a mis en place beaucoup de mesures de protection et principalement la distanciation sociale. De ce fait, nous pouvons reconnaître la nature duale de cette crise sanitaire qui est à la fois économique et sociale ce qui incite la fonction RH à agir efficacement, identifier les risques encourus et les incertitudes, prévoir et mettre en place des plans d'actions en vue de s'y adapter, surmonter les incidences causées par la crise sanitaire et tirer profit des opportunités pour une organisation plus résiliente.

Il va sans dire que la crise a grandement impacté la motivation des salariés, en matière d'usure psychologique (Dumez et al, 2020) et de stress professionnel ((Frimousse et al, 2020). Ces résultats rejoignent fortement une étude menée une enquête menée par le haut-commissariat au plan du 14 au 23 avril 2020 auprès des ménages concernant l'adaptation de leurs modes de vie sous la contrainte du confinement, le HCP déclare qu'il semblerait que l'on se trouve parfois devant des situations

contraignantes : des états d'anxiété avec un pourcentage de 32 %, de dépression et de détresse émotionnelle avec un taux de 32%.

En vue de maintenir l'équilibre social, BELGOUM Farid et al, 2017 cite « il est important de retenir les collaborateurs à travers la mobilisation des énergies et le développement, et

l'implication des ressources humaines en se basant sur les sources de motivation dont la communication, les conditions de travail, la rémunération... ».

LARHRISSI N. OMANI L,2020 confirme que la communication interne peut être intégrée à la stratégie d'entreprise afin d'en faire un levier de motivation des salariés. Et d'après J.M. Peretti (2004, P:3) *«la théorie de l'équité que propose Adams (1963) aide à comprendre les phénomènes de motivation au sein d'une organisation. Les salariés sont motivés lorsque ce qu'ils perçoivent (leur rémunération) équivaut, à leurs yeux, à ce qu'ils apportent en termes d'effort et d'énergie.»*. Par ailleurs, Maslow (1943) avance que *« l'être humain est motivé par des besoins personnels qui vont des besoins les plus rudimentaires (besoins biologiques et besoin de sécurité) à des besoins plus complexes (estime de soi et réalisation de sa personnalité) »*.

A cet égard, l'être humain a le sentiment de la démotivation quand il ne peut pas satisfaire ses besoins. Donc un personnel motivé est un personnel qui reçoit une rémunération juste, qui développe ses compétences et se sent épanoui au sein de son entreprise.

La distanciation sociale a généré une crise de communication, les entreprises se sont retrouvées face à un changement organisationnel. Dans ce sens, la communication interne est un outil de management et d'accompagnement de ces changements pour atteindre les objectifs fixés (Milon et Jouve, 1996, p137) et par la suite préserver la pérennité d'entreprise.

La plupart des travailleurs s'étaient engagés dans le travail à distance avant la pandémie, ils l'ont généralement fait avec le soutien de collègues physiquement colocalisés dans un bureau centralisé (Raghuram et al., 2019). Toutefois les employés ont dû rapidement s'appuyer sur les technologies de communication numérique pour effectuer leur travail à distance au cours de cette crise sanitaire mise à part les exigences de leur environnement.

Néanmoins, ce nouveau mode de travail avait un impact négatif vu l'ampleur des relations interpersonnelles qui constitue un élément crucial dans l'organisation (Allen et al., 2015). La proximité sociale étant altérée, le télétravail pourrait ainsi avoir des effets néfastes sur l'isolement social et professionnel, la communication, l'esprit d'équipe, les relations avec les collègues et supérieurs et le

partage de connaissances (par exemple, Allen et al, 2015 ; Mello, 2007 ; van der Meulen et al., 2019). Cela pourrait porter préjudice à l'exécution de quelques tâches qui nécessitent plus d'échange et de communication en face à face (Tissandier et Mariani-Rousset, 2019).

Désormais, les travailleurs sont devenus beaucoup plus attentifs à la qualité de vie professionnelle et notamment par les possibilités de développement personnel (e.g. Hansez et Mairiaux, 2016). Il est donc important pour les entreprises de promouvoir des opportunités de carrière tenant compte à la fois des besoins de l'entreprise mais aussi de ceux des employés.

Dans le contexte actuel de la crise sanitaire, plusieurs études mentionnent, l'impact de la distanciation physique et par conséquent socio-professionnelle sur l'évolution de carrière des télétravailleurs qui a tendance à stagner car ils négligent des opportunités professionnelles d'avancement et des promotions du fait de leur absence physique (Cooper & Kurland, 2002 ;

Gálvez et al., 2012). L'inquiétude des salariés peut éventuellement accroître lorsqu'ils voient leurs perspectives de carrière réduites. En effet, ceci est justifié par une visibilité limitée (Maruyama et Tietze, 2012) et également par les grandes compétences organisationnelles qu'exige cette nouvelle approche du travail à distance (Kłopotek, 2017).

A cet égard la gestion de carrières pendant cette période de crise sanitaire doit être plus flexible et personnalisée afin de préserver la performance individuelle et organisationnelle en prenant en considération le stress qu'elle peut générer (Halkos & Bousinakis, 2016). Par ailleurs, les managers se doivent d'être plus souples, compréhensifs et faire confiance à leurs collaborateurs.

Egalement la rémunération constitue un élément important de la motivation des salariés (MUSHAGALUSA BIHEMBE D. & All, 2021) et également un coût de versement qui représente souvent pour l'entreprise son principal poste de dépense (Soulez 2004). Toutefois rémunérer ne signifie plus seulement payer, mais aussi attirer, motiver, fidéliser les salariés performants, dont la contribution est indispensable à la réussite durable de l'entreprise (MUSHAGALUSA BIHEMBE D. & All, 2021).

Le Gouvernement marocain s'est engagé très rapidement pour gérer les retombées économiques du pays en mettant en œuvre des stratégies de récompenses financières compte tenu de la baisse des salaires et l'accroissement du chômage causés par le suspens/arrêt des activités. Cette situation pourrait éventuellement toucher la partie variable des revenus, les bonus et les primes pourraient également être sacrifiés.

Choix méthodologique:

Pour la réalisation de cette étude, nous avons opté pour une recherche qualitative afin de rassembler l'ensemble des informations auprès des participants. **Selon Pope C, Mays N. (2006: P : 150)** « *La recherche qualitative est parfois définie en référence ou en opposition à la recherche quantitative. En réalité, il n'y a pas opposition mais complémentarité entre les deux, car elles n'explorent pas les mêmes champs de la connaissance. La recherche qualitative ne cherche pas à quantifier ou à mesurer, elle consiste le plus souvent à recueillir des données verbales permettant une démarche interprétative. C'est un terme générique qui regroupe des perspectives diverses en termes de bases théoriques, méthodes, techniques de recueil et analyse des données.* »

Elles ont été collectées par le recours à des entretiens semi-directifs et compte tenu du contexte actuel, nous avons opté pour des entretiens téléphoniques, et des échanges en visioconférence sur zoom afin d'éviter tout risque de contracter la COVID-19.

Nous avons recouru à des managers des ressources humaines travaillant dans divers secteurs d'activité. Ces professionnels ont été choisis pour leur implication, leur expertise et leur disponibilité.

Nous avons choisi de procéder à cette exploration à travers **des guides d'entretien semi-**

directif pour pouvoir orienter l'échange sur des points particuliers en rapport avec l'objectif de l'étude. Les entretiens se sont déroulés, en moyenne, pendant une durée de trente minutes en commençant par la présentation de l'étude, ses objectifs et les points à traiter.

Notre guide est élaboré comme suit :

- Présentation de l'objectif de l'étude
- Informations sur l'interviewé
- Questions générales par rapport à la crise sanitaire au sein de l'entreprise
- La motivation des salariés
- La communication interne
- La gestion de carrière
- La rémunération

Nous avons effectué quinzaine entretien semi-directifs, or nous avons réussi à administrer que neufvu que l'apprentissage est devenu minime (Strauss et Corbin,1998) et l'information redondante. Ensuite nous avons procédé à leur retranscription, afin d'effectuer une analyse thématique après avoir synthétisé les réponses horizontalement pour comprendre les réponses de l'ensemble des interviewés

par rapport à un axe. Et verticalement pour avoir un aperçu des réponses par individu pour l'ensembles des axes donnés (Robert, F 2005), (Figure 1: Modèle de grille d'analyse des données). A travers cetteanalyse du contenu nous allons repérer ce qui a été dit, le noter et mettre en lumière les idées phares et les appuyer par les verbatim.

	ENTRETIEN 1	ENTRETIEN 2	ENTRETIEN 3	ENTRETIEN N	
AXE 1					Synthèse Horizontale
AXE 2					Synthèse Horizontale
AXE 3					Synthèse Horizontale
AXE 4					Synthèse Horizontale
AXE 5					Synthèse Horizontale
AXE N					Synthèse Horizontale
	Synthèse Vertical e	Synthèse Vertical e	Synthèse Vertical e	Synthèse Vertical e	

Figure. 1 Modèle de grille d'analyse des données

Source : Elaboré par nos soins

➤ Présentation et analyse des résultats :

Nous avons ressorti des résultats pertinents d'après les entretiens semi-directifs effectués avec l'ensemble des managers RH quant à l'impact de la crise sanitaire COVID 19 sur les pratiques RH, notamment la motivation, la communication interne, la gestion de carrière et la rémunération. Nous allons procéder à la présentation et à l'analyse des résultats reçues qui nous ont permis de comprendre la situation. Nous allons opter pour une analyse par axe et ensuite par interviewé.

Analyse par axe :

Ce point présentera la synthèse des résultats obtenus suivant les axes abordés au niveau de notre guide d'entretien:

✓ Axe motivation:

La motivation des collaborateurs constitue un facteur clé de succès, et encore plus en période de crise. Les managers questionnés ont confirmé l'importance de cette pratique vu qu'elle génère une *rentabilité* financière selon l'interviewé 1

Ils ont recouru à plusieurs formes de motivation comme la formation à distance, la rémunération...

« Plusieurs actions été menées dans ce sens : octroi de jours de congés dupliqués, instauration de la d'une fonctionnalité/ plateforme digitale pour la fluidification de la communication entre les collaborateurs, organisation de conférences/ webinaires à distance, assistance sociale et médicale renforcée avec l'allocation de prises en charge relatives à la pandémie... » interviewé 3

« Afin de garder les compétences clés de notre cabinet nous avons fait une augmentation des salaires annuels et étions flexible en terme des horaires de travail et de présence physique. » interviewé 2

Par contre nous avons eu un manager qui nous a confirmé la démotivation des salariés à cause des décès de leurs collègues liés au Covid 19, puisque qu'ils ont été obligé à travailler en présentiel, en gardant les mêmes salaires, suivi des différentes formations et une communication interne très fluides... mais le décès de quelques collaborateurs à cause de ce virus, a fait perdre beaucoup de compétences clés et a impacté la psychologie des salariés et par conséquent leurs rentabilités.

Pour conclure cet axe, on peut dire que la motivation est liée à la rémunération, gestion de

carrière et la bonne communication mais aussi a des conséquences importantes en matière de démotivation du personnel, usure psychologique (Dumez et al, 2020, cité par ELWARDI. K & all 2021). Il est donc impératif de s'imprégner à la motivation, au soutien et au suivi psychologique des praticiens et des équipes pour pouvoir gérer cette épidémie (Dumez et al, 2020 ; Bijok et al, 2020 et Garnier et al, 2020).

✓ Axe communication interne:

Le deuxième axe s'intéresse à l'importance de la communication interne, les outils mobilisés et l'impact de la crise sur cette pratique.

Fait de la place cruciale qu'occupent l'information et la communication en temps de crise, il était important de communiquer les changements imposés par l'état quant aux mesures préventives.

« Des communiqués internes ont été transférés à tous les collaborateurs, les newsletters ont été actualisées et des alertes ont été activées pour les expatriés du Groupe » interviewé 3

En outre, l'interviewé 8 déclare que: *« la communication par rapport aux changements était anticipée dès l'augmentation des cas en Chine et le début de la crise sanitaire en Europe »*

La totalité des interviewés ont confirmé que la pandémie a impacté la communication interne mais grâce aux différents outils utilisés ; ils ont pu garder une communication continue afin de maintenir l'accompagnement et le suivi des collaborateurs. Ils ont maintenu les échanges interpersonnels et intra

personnels, à travers des Visio conférences, échanges de mails, échanges téléphoniques, forum d'entreprise... en mobilisant les différentes plateformes de communication à savoir: Webex, Zoom, Skype Pro et Whereby, *les appels téléphoniques, WhatsApp et Microsoft teams.*

Ces outils sont utilisés par les entreprises en télétravail ainsi que celles en présentiel afin d'éviter la propagation du virus, l'interviewé 2 indique : *« Après Covid 19 nous acceptons plus les papiers tout papier reçu (important) est mis en place dans une salle et consulté après au moins deux jours, les documents qu'on doit impérativement consulter sont scannés et envoyés par mail, Les réunions ont augmenté pour diverses raisons notamment pour garantir la continuité de nos missions et minimiser les imprévus. ».*

Les échanges avec les différents managers RH confirment que la communication interne est un outil de management et d'accompagnement de ces changements pour atteindre les objectifs fixés (Milon et Jouve, 1996, p137) et par la suite préserver la pérennité d'entreprise. Grace aux NTIC (nouvelles technologies d'information et de communication).

✓ Axe gestion de carrière :

Les entretiens ont démontré que la gestion de carrière, était devenue plus complexe dans le contexte actuel, quelques entreprises ont maintenu les promesses de promotion faites avant la crise sanitaire afin de retenir les salariés, par contre d'autres entreprises ont promu que les compétences clés pour ne pas les perdre. Néanmoins la majorité des managers annoncent que la crise a freiné la gestion de carrière des salariés.

« Il va sans dire que toutes les structures professionnelles ont été impactées par la crise sanitaire. La rémunération étant un aspect sensible, les retombées économiques n'ont pas fait l'exception pour ce volet. Nous avons cependant procédé à une refonte de notre budgétisation de l'ossature de notre massesalariale pour faire en sorte que les rétributions soient maintenues. » Interviewé 3

« La crise sanitaire a freiné la carrière des différents salariés quoique ce soit le poste occupé ou le niveau hiérarchique, vu qu'on a voulu garder la stabilité financière des salariés et maintenir leurs motivations » interviewé 1

« Toutes les promotions ont été maintenues » interviewé 4

Les théoriciens disent que la gestion de carrières pendant cette période de crise sanitaire doit être plus flexible et personnalisée afin de préserver la performance individuelle et organisationnelle en

prenant en considération le stress qu'elle peut générer (Halkos & Bousinakis, 2016). Par ailleurs les managers doivent être plus flexibles quant à l'évaluation des compétences en se basant sur l'atteinte des objectifs préalablement établis. Ils ont élaboré des indicateurs de performances avec des objectifs clairs et précis. *« Il est également important d'évaluer la qualité de communication entre les différentes parties prenantes (joignables, temps de réactivité, qualité des livrables remis.... Il a été donc question de maintenir le contact et d'orienter la même attention envers les télétravailleurs, de préconiser la rotation des tâches pour accroître en compétences, et d'implémenter des plans de formation dédiés et des cheminements propices au transfert des connaissances. » Interviewé 3*

« Nous mesurons la performance par l'atteinte des objectifs et tant qu'on a pu remettre tous les projets à temps et avec la qualité demandée donc c'était facile pour nous de trancher sur la performance de nos équipes. » interviewé 7

« A travers les objectifs réalisés, la disponibilité, la joignabilité, et également nous avons proposé des questionnaires et des mises en situation en ligne. » Interviewé 2

✓ Axe rémunération :

Bien que plusieurs entreprises ont été lourdement impactées dans la gestion des salaires. Notre étude démontre que la rémunération est la première source de motivation et de rétention de son capital humain, raison pour laquelle elles ont gardé les mêmes salaires, tout

en agissant sur la partie variable. L'interviewé 7 a annoncé « *on a beaucoup agit sur la partie variable bien sur vers la baisse* », et d'autres managers qui ont octroyés de nouveaux avantages et des primes supplémentaires quant à leur engagement en cette période ci difficile.

« Les salaires sont restés les mêmes, aucun changement au niveau de la masse salariale. Egalement nous avons gardé tous les avantages sociaux, les avances sur salaires, les prêts de l'Aïd, et également accordé 100 % du découvert sur salaire au lieu de 50 % avant la crise » interviewé 1

"Notre Département Paie a procédé à une revue de la conjoncture de rémunération et ce en collaboration avec nos instances juridiques et réglementaires (identification des évolutions législatives liées à la pandémie ayant un impact sur la paie). Nous avons étroitement collaboré avec le Pôle Risques en vue de chiffrer les incidences financières et les piloter de façon optimale. Nos collaborateurs ont bénéficié de tous les avantages et indemnités" interviewé 3

Il a été montré également que la réduction des horaires de travail était une forme de baisser les rémunérations au début de la crise.

Analyse par interviewé :

Après une analyse des axes figurant sur notre guide d'entretien, nous allons procéder à une analyse par interviewé ; nous avons défini deux types d'interviewé.

- Les managers Rh ayant un impact positif de la crise sur les pratiques RH (Interviewés 1, 3, 6):

Etant une urgence de santé publique, la pandémie a certes eut des répercussions coûteuses pour plusieurs organisations. Néanmoins, elle a constitué une opportunité pour plusieurs. Cette catégorie de managers a déployé des efforts inéluctablement importants pour faire face à la crise sanitaire et pour maintenir le bien être des salariés. En vue d'être d'autant plus préparé pour ce genre de situations exceptionnelles à l'avenir. D'un point de vue RH, plusieurs points positifs peuvent être relevés : le maintien des effectifs, à l'exception de la suspension des stages qui a dû être adoptée en vue de limiter le risque de propagation du virus. L'accélération du processus de digitalisation des pratiques, renforcement de la culture de management participatif et collaboratif entre les employés, instauration de nouveaux dispositifs digitaux qui seront maintenus même post-covid.

- Les managers Rh ayant un impact négatif de la crise sur les pratiques RH (Interviewés 2, 4, 5, 7, 8, 9):

Cette catégorie présente la majorité dans notre étude, et confirme ce qui a été dicté par les théoriciens. La crise sanitaire a constitué une situation sans précédent. Néanmoins, l'arrêt des activités n'a pas été une option. Ils ont veillé à préserver la pérennité d'entreprise et essayer d'agir en adoptant le télétravail. Malgré la flexibilité et la fluidité du management, la crise

avait de lourdes répercussions au niveau des carrières qui ont été freinées, la baisse des horaires de travail et des salaires, ainsi que des conséquences psychologiques telles que la détresse émotionnelle et l'anxiété. Nous relevant également que la technologie a facilité la prise de contact continu entre les collaborateurs mais l'isolement social a empêché le partage des connaissances sociales et le développement du sentiment d'appartenance.

CONCLUSION

Directement ou indirectement, la pandémie COVID-19, a gravement impacté les entreprises marocaines. Ces mutations sanitaires, économiques, technologiques et sociales exigent un capital humain motivé et engagé.

Nous avons démontré à travers une étude théorique et empirique l'impact de cette crise sanitaire sur les pratiques Rh, notamment la motivation, la communication interne, la gestion de carrière et la rémunération.

Au regard de la place cruciale qu'occupe la fonction Rh, il est nécessaire de procéder à une transformation pérenne de l'organisation du travail *et une mise en place d'un système de gestion des crises imprévues*. En plus il est essentiel de rebondir et d'ajuster les pratiques de management en s'adaptant à un contexte donné, ainsi que placer le capital humain au cœur des actions menées comme l'indique Peretti, 1994 « *L'entreprise de demain ne pourra remplir sa mission et atteindre ses objectifs que si elle améliore sa faculté à communiquer, à faire informer et à faire participer* ».

Les retentissements de cette crise nous ont permis de tirer des enseignements pour être plus efficace et résilient qui reposent sur l'importance des formations, le management participatif et par confiance, la flexibilité et la bonne communication, le renforcement de l'innovation et de la proactivité des collaborateurs et par la suite garantir une bonne qualité de vie au travail.

En somme, il est primordial d'opter pour un management de proximité et de soutien et un leadership pour se préparer aux futures menaces (Frimousse et al, 2020 ; Société Française de santé publique, 2020 ; Sinapin, M-N, 2020; Dumez et al, 2020 et Kassbi & al, 2020; ELWARDI. K & all 2021). Alors pour une future recherche, comment peut-on orchestrer les crises imprévisibles, à travers au leadership ?

Références

- ❖ Amokrane Abdellaziz. « Des fondements historiques du capital humain au concept de comptabilité des ressources humaines. », *Revue des Sciences Économiques et de Gestion*, N 8, (2008) : 28.
- ❖ ARMOUM « Les effets de la pandémie Covid-19 sur l'économie ? », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4, N 1, (2021) : 9.
- ❖ Benraiss, Amina, et all. « La perception de la marque employeur en période pandémique covid-19 : étude exploratoire auprès des nouveaux collaborateurs », 2, N 3 (2021): 19.
- ❖ BENYACOU B. & HADJ ALI A. (2021) « Le management et la révolution digitale, plus de résilience face à la crise », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* » 4: N 3 » 17.
- ❖ Bouhia, Hynd. « LE MAROC FACE AU COVID-19: AGILITÉ, COHÉSION ET INNOVATION », s. d., 14.
- ❖ Castro, Rui L, Fabian Lange, et Markus Poschke. « Trajectoires possibles du marché du travail québécois suite à la crise de la Covid-19 », (2020) s. d., 30.
- ❖ Elsafty Ashraf et Ragheb Mohammad « The Role of Human Resource Management Towards Employees Retention During Covid-19 Pandemic in Medical Supplies Sector - Egypt ». *Business and Management Studies*, 6, N 2 (2020): 50. <https://doi.org/10.11114/bms.v6i2.4899>.
- ❖ Fadil, S., & Benazzi, L. « Les retombées de la crise économique de COVID-19 sur les entreprises ». *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 1, N 2 (2020), 8. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4027768>
- ❖ Farid, BELGOUM. « Les sources de motivation des ressources humaines dans l'entreprise: étude de cas de la CAAR », s. d., 14.
- ❖ Frimousse, Soufyane, Et Jean-Marie Peretti. « Concilier Distance Et Proximité, Nouveau Défi
- ❖ GUERRAOU, Sanae. « Pratiques RH, Pratiques de contrôle de gestion sociale et Performance dans les entreprises du Maroc : Analyse descriptive » 4, (2021) 28.
- ❖ Hansez, Par Isabelle. « Apprendre du télétravail contraint durant la crise sanitaire », s. d., 8.
- ❖ Jabbara, El Mehdi, et Badr Sadouk. « L'impact de la pandémie covid-19 sur le capital humain en afrique - cas des pays du maghreb-arabe », (2021), 16.

- ❖ Janicot, Laetitia. « La crise de la COVID-19 et la gouvernance »: *Droit et Ville* N° 91, n° 1 (21 juillet 2021): 51-73. <https://doi.org/10.3917/dv.091.0051>.
- ❖ KADMIRI. Salma « Crise sanitaire : Quel engagement sociétal des entreprises marocaines », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4, N 3, (2021), 16.
- ❖ Khadija, ELWARDI. K & all « GESTION DE LA CRISE COVID-19 : CAS D'UN HOPITAL PUBLIC MAROCAIN », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4 : N 2, (2021), 14.
- ❖ Managérial ». Question(S) De Management N°30, N o 4 (2020): 107.
- ❖ MUSHAGALUSA BIHEMBE D. et All « Salaire et pouvoir d'achat en période de pandémie de Covid-19. Cas pratique des agents de l'Enseignement Supérieur et Universitaire de Lubumbashi », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4 : N 3 », (2021) 17
- ❖ Mwaniki, R., & Gathenya, J. « Role of Human Resource Management Functions On Organizational Performance with reference to Kenya Power & Lighting Company West Region. » *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5, N 4. (2015), 16. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v5-i4/1584>
- ❖ Scouarnec, Aline. « Crise sanitaire et transformation du travail : les conséquences pour les équipes RH ». *Management & Avenir* N°120, no 6 (2020): 9. <https://doi.org/10.3917/mav.120.0009>