

L'effet de la pandémie COVID19 sur les pratiques de gestion des ressources humaines au Maroc

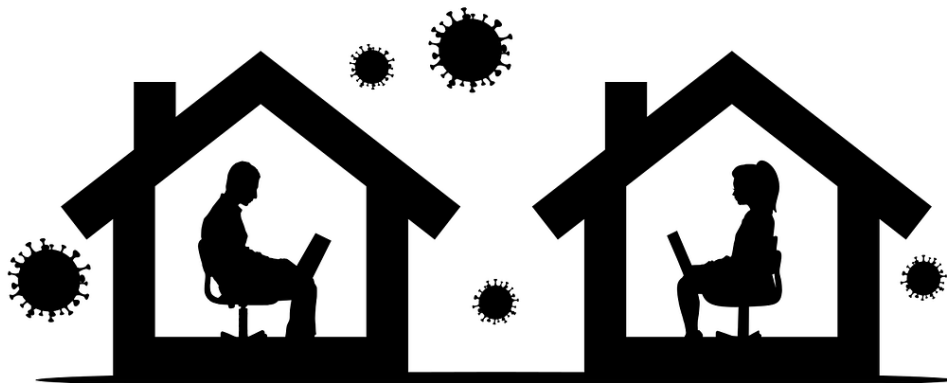
The effect of the COVID19 pandemic on human resource management practices in Morocco

HANANE ELLIOUA

Enseignante-chercheure, ENSA
Berrechid, Université Hassan 1^{er}
Settat Maroc

HANANE ELLIOUA

University Professor at the ENSA
Berrechid, Hassan 1th University Settat
Morocco



Résumé

Le monde économique a été fortement impacté par l'épidémie Corona virus (COVID-19). Le rythme de la vie professionnelle n'a pas été le même en raison de sa liaison avec l'économie nationale et internationale. Le bouleversement de la manière de vivre des consommateurs et des salariés pour s'adapter à un nouveau rythme de vie a entraîné une attaque que les employeurs essaient de maîtriser. Les conséquences de la crise sanitaire sur la gestion des ressources humaines, qui est l'une des plus importantes missions de management dans le monde industriel, n'ont pas été démontrées de façon scientifique, ce qui nous a poussé à effectuer cette recherche. Cette dernière a examiné les répercussions de COVID-19 sur le recrutement, la pratique de la formation des salariés, la gestion de la performance et dernièrement la gestion de la rémunération. La présente enquête a porté sur un échantillon de 250 professionnels des ressources humaines dans le contexte marocain, dont les réponses ont

été obtenues par le recours à des entretiens téléphoniques et à une évaluation en ligne. Les réponses ont été collectées du 2 octobre 2020 au 16 Janvier 2020. Les résultats ont été interprétés à l'aide d'une étude de contenu et d'une étude descriptive. Les résultats de l'étude montrent que le nombre d'activités de recrutement et de sélection des salariés a considérablement diminué à cause de la crise sanitaire.

Les formations des collaborateurs planifiées avant l'épidémie ont été interrompus afin de ne pas mettre la vie des collaborateurs en danger. La formation en ligne, ne peut pas être appliquée par la totalité des entreprises en raison de la faible infrastructure. De leurs parts, les participants ont exprimé des doutes quant à la pertinence de la formation en ligne par rapport au mode de formation en présentiel, par conséquent, la gestion des performances est désormais plus délicate, par ailleurs, nous avons observé que les employés ne sont pas parvenus à accomplir les buts définis auparavant en étant perturbés par la pandémie. Nous recommandons l'implémentation de l'e-HRM pour réduire les interactions physiques des salariés, et la révision des stratégies de ressources humaines pour les réintégrer aux temps de crise.

Mots clés : Covid-19, Gestion des Ressources Humaines, Pratiques RH, E-HRM.

Abstract

The business world has been heavily impacted by the Corona virus (COVID-19) epidemic. The pace of professional life has not been the same due to its connection with the national and international economy. The disruption of the way of life of consumers and employees to adapt to a new pace of life has resulted in an attack that employers are trying to control. The consequences of the health crisis on the management of human resources, which is one of the most important management missions in the industrial world, have not been scientifically demonstrated, which prompted us to carry out this research. The latter examined the repercussions of COVID-19 on recruitment, the practice of employee training, performance management and, most recently, compensation management. This survey focused on a sample of 250 human resources professionals in the Moroccan context, whose responses were obtained through the use of telephone interviews and an online assessment. Responses were collected from October 2, 2020 to January 16, 2020. Results were interpreted using a content study and a descriptive study. The results of the study show that the number of recruitment and selection activities for employees has considerably decreased due to the health crisis.

Employee training planned before the epidemic was interrupted so as not to endanger the lives of employees. Online training cannot be applied by all companies due to the weak infrastructure. For their part, the participants expressed doubts about the relevance of online training compared to the face-to-face training mode, therefore, performance management is now more delicate, moreover, we observed that employees do not failed to achieve previously defined goals while disrupted by the pandemic. We recommend the implementation of e-HRM to reduce the physical interactions of employees, and the review of human resources strategies to reintegrate them in times of crisis.

Keywords: Covid-19, Human Resources Management, HR practices, E-HRM.

1. Introduction

La dernière épidémie de coronavirus a été détectée à la fin de 2019 dans la province chinoise de Wuhan (Gondauri, Mikautadze et Batiashvili, 2020). La pathologie provoquée par ce virus est appelée COVID-19, ce qui veut dire Corona Virus Disease 2019. Le nombre "2019" correspond à la date à laquelle la pathologie a été identifiée pour la première fois et, la fin du premier mois de l'année suivante, l'organisation mondiale de la santé a décrété que la pandémie représentait une urgence sanitaire internationale (Yuen, Ye, Fung, Chan et Jin, 2020). La maladie se transmet d'un citoyen à l'autre en cas de contact rapproché par les gouttelettes respirables qui sont projetées dans l'air par un citoyen contaminé lorsqu'il tousse ou il éternue (Ramesh, Siddaiah et Joseph, 2018). Les gouttelettes d'une victime contaminée risquent aussi de tomber sur diverses zones et de faire courir plusieurs citoyens qui les effleurent le danger de développer le virus en se contactant la figure (OIT, 2020). Conformément aux informations du 3 Avril 2021, il y avait 497 832 cas actifs de la maladie dont 484 793 sont guéries et 8842 décès au Maroc.

Plusieurs stratégies et décisions sont adoptées par les autorités marocaines, y compris des clôtures de territoires, des quarantaines forcées, des interdictions de circulation, des restrictions aux grands regroupements et le confinement de tout le pays, Il en résulte des bouleversements profonds de la vie ordinaire et des échanges commerciaux (OIT, 2020). La crise sanitaire a frappée quasiment tous les domaines à des degrés variés. Il est clair que COVID-19 a touché les endroits de travail et les opérations exercées par les entreprises.

La nouvelle épidémie n'est pas uniquement la plus dangereuse attaque sanitaire mondiale dans l'histoire, mais elle

constitue l'une des épidémies les plus lourdes sur l'économie mondiale. Les enseignements tirés des épidémies précédentes fournissent des renseignements sur les divers canaux par lesquels les pertes financières peuvent se produire, à court et à long terme. En parallèle, l'épidémie se démarque des autres crises sanitaires précédentes de multiples égards, plus particulièrement, les blocages et les bouleversements des marchés des capitaux synchronisés au niveau international se sont intensifiés pour provoquer un effondrement financier grave (Boissay et Rungcharoenkitkul, 2020).

A l'échelle internationale, les répercussions de la crise sanitaire sur l'économie sont préoccupantes. Les opérations commerciales telles que les importations et les exportations ont diminué et font que l'activité internationale à diminuer d'une façon considérable. En revanche, le chiffre d'affaire de la plupart des entreprises a chuté. Au Maroc, des secteurs importants vivent déjà une détérioration à cause de la crise sanitaire. Le tourisme, le transport et le secteur agricole sont frappées de plein fouet (Arhoum houda, 2021).

Après tout, des répercussions plus grave de cette crise vont se présenter dans les années prochaines, quelle que soit la durée de la pandémie (UA, 2020). A cause des restrictions telles que le confinement des villes, la mise en quarantaine, et le découragement des déplacements, les entreprises ont commencé à adopter des nouvelles pratiques exceptionnelles auxquelles la plupart n'étaient pas prêtes et ne l'ont jamais implémenté, certaines entreprises ont adopté le travail à distance qui n'a jamais été essayé par eux.

Étant donné que la fonction RH touche directement les employés dans l'endroit de travail, de multiples répercussions de la crise sanitaire sont à craindre dans les pratiques de gestion des ressources humaines qui sont susceptibles de se

manifester. Par conséquent, au lieu d'embaucher, les sociétés choisissent habituellement des mesures comme le recours au licenciement. Il faut souligner que pour empêcher la prolifération de la pathologie, la séparation sociale ou physique est recommandée et les regroupements sont interdits. Habituellement, le recrutement et la sélection des employés nécessitent que les recruteurs ou les patrons se réunissent avec leurs employés éventuels pour les tester, cela peut conduire à la transmission de la pathologie d'un individu à l'autre dans une situation de crise. Les employés au sein des entreprises sont davantage exposés à des échanges avec des personnes et, parfois, à des discussions entre collègues. Ce sont autant de sources potentielles de propagation du virus, ce qui rend les endroits de travail plus faibles à la pathologie, Comme mentionné préalablement, le fait de travailler à distance peut être exploité par les sociétés comme l'un des mécanismes effectifs pour encourager les employés à limiter les mouvements et les rencontres physiques non nécessaires afin de restreindre les possibilités de contamination par le virus. Le travail à distance peut aussi représenter un obstacle à la maîtrise des ressources humaines, en particulier en ce qui touche au management des performances. La conciliation entre vie privée et travail est un autre point qui peut découler de cette méthode et rendre plus complexe la réalisation des projets individuels et organisationnels.

La documentation analysée révèle une absence de données scientifiques sur les effets de la crise sanitaire sur les activités de gestion des ressources humaines. Cela nous a encouragé à réaliser cette enquête en se basant sur l'expérience du Maroc. Nous avons sélectionné le recrutement des employés, la formation des collaborateurs, le management des performances et la rémunération comme quatre pratiques RH à analyser. De façon générale, la recherche

a tenté de déceler les répercussions de la crise sanitaire sur les pratiques de gestion des ressources humaines, plus particulièrement, la recherche a pour but de déterminer les répercussions de la crise sur le recrutement des employés, la formation des collaborateurs, le management des performances et la politique de la rémunération.

2. Revue de littérature

Le capital humain et perçu comme la ressource la plus précieuse dans le monde professionnel, et la productivité de toute entreprise repose sur la façon dont ce capital humain est gérée par le biais de la fonction de gestion des ressources humaines (Mwaniki & Gathenya, 2015). Armstrong (2006) a conçu la gestion des ressources humaines comme une démarche stratégique et homogène pour maîtriser les ressources les plus appréciables d'une entreprise - les individus qui y œuvrent et qui participent activement, d'une manière individuelle et collective, à la concrétisation de ses projets. C'est pourquoi la gestion des ressources humaines est perçue comme un catalyseur de toute organisation (Bose, 2015) qui permet d'attirer, de développer et de préserver des collaborateurs qualifiés sur le l'endroit de travail.

Les organisations sont constituées de plusieurs individus généralement touchés de façon considérable lorsqu'une entreprise est touchée par une menace (Athamneh, 2018). Les entreprises ont recours à plusieurs mesures pour éviter que les employés ne soient touchés par la conjoncture, tout en participant à la croissance de leur organisation. Il est primordial que le Service des RH apprenne à se conformer à un univers tumultueux et que les procédures RH qui résultent d'un contexte de confusion ne causent aucun préjudice aux employés afin qu'ils parviennent à poursuivre leur productivité

et à effectuer leur mission de la manière la plus efficace (Simões, 2013).

En période critique, une entreprise peut se voir contrainte de sacrifier des collaborateurs de haut niveau, soit en les écartant, soit en les poussant à partir de l'entreprise en conséquence de la situation de détresse dans laquelle ils se trouvent (Vardarlier, 2016). Cela peut nuire aux résultats d'une entreprise en termes de productivité qualitative et quantitative à cause de la perte des profils qualifiés dont elle jouissait. Selon les résultats de la recherche de Vasa (2010), l'acquisition des employés en temps de détresse constitue un véritable casse-tête à cause de la complexité pour les sociétés de trouver de futurs employés. D'un autre côté, les entreprises peuvent bénéficier de l'avantage de disposer d'un plus grand nombre de demandeurs de travail chevronnés à cause de la présence de salariés en chômage technique sur le marché du travail, où les patrons se situent aussi dans une meilleure situation pour discuter des rémunérations en vertu de la disponibilité accrue des ressources humaines.

La crise sanitaire étant un mode de crise particulier, les mécanismes pour le confronter doivent aussi être distincts des autres modes de crise, par conséquent, les entreprises ont souvent recours à des mesures de formations périodiques pour leurs employés afin de renforcer leurs compétences et de leur faire accomplir leurs missions avec efficacité (Rodriguez et Walters, 2018). Toutefois, le système classique de formation en présentiel est déconseillé dans le contexte de cette pandémie, afin de protéger les collaborateurs de la contamination du virus. Les entreprises sont obligées de se convertir à la formation en ligne, ce qui peut être inaccessible pour un grand nombre d'organisations. Il y a aussi un raisonnement selon lequel les plans de formation en ligne ne peuvent pas être

aussi effectifs que les plans de formation classiques présentiel (Rana, Rajiv, & Lal, 2014). Il est clair que les entreprises qui ne peuvent pas adopter des modes de formation en ligne sont plus disposées à limiter le volume des activités de formation ou à renoncer à former leurs collaborateurs.

Les résultats individuels et organisationnels sont l'une des grandes préoccupations de toute entreprise. Les sociétés élaborent et mettent en œuvre des programmes permettant de faire en sorte que les employés déploient leurs forces pour atteindre les buts individuels et organisationnels à travers le management des performances. Quand un système de gestion des performances fructueux est adopté, il contribue à valoriser et à améliorer les performances des individus et de l'entreprise par rapport à des politiques et des objectifs économiques prédéterminés (Kumar, 2019), Armstrong (2009) a décrit la gestion des performances comme un dispositif méthodique permettant de renforcer les performances de l'organisation en améliorant les performances des individus et des groupes. Selon Armstrong (2009) Le management par la performance se rapproche du rôle d'un coach sportif, qui prend en compte les compétences, la motivation et les expériences de chaque collaborateur, mais aussi le contexte interne et externe à son environnement. Il cherche à le motiver et à l'amener au meilleur de ses capacités, de ses performances, et non de le juger uniquement sur ses résultats.

Fuir les contrôles de performance en temps de crise peut paraître avantageux pour les employés, car en principe, les employés détestent être évalués. Toutefois, Wilken (2020) avance que renoncer aux évaluations pendant la crise pourrait causer des pertes aux responsables des informations cruciales sur les résultats de l'organisation à un moment où l'on attend des managers qu'ils prennent des décisions

déliçates sur l'orientation des personnes, toutefois, cela pourrait entraîner de fausses orientations et un accroissement du taux du turnover désagréable lorsque des collaborateurs très qualifiés ne reçoivent pas la reconnaissance et les avantages qu'ils méritent. Il faut souligner que, la crise peut avoir des effets néfastes sur la performance des collaborateurs en raison du stress qu'elle est susceptible de générer (Halkos & Bousinakis, 2016), cela signifie que la gestion des performances pendant cette période doit être plus dynamique et plus personnalisée afin de préserver et de renforcer les performances individuelles et organisationnelles.

Généralement, gérer une crise est très onéreux, surtout lorsqu'elle se produit par hasard. La crise peut entraîner des difficultés financières pour la société, y inclus les avantages auxquels les salariés ont droit. La pandémie de syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS) en 2003, l'une des crises graves qui ressemble au coronavirus, a influencé négativement les situations financières des sociétés et a causé des diminutions de rémunérations et, dans plusieurs situations, les collaborateurs ont été obligés de prendre des congés (Warner & Lee, 2005). Bien que les entreprises soient habituées de restreindre les opportunités en temps de détresse, les récompenses peuvent être exploitées pour motiver les collaborateurs pour mieux maîtriser et réussir leurs missions.

Le gouvernement marocain a mis en œuvre des stratégies qui ont introduit des récompenses financières et non financières pour le personnel qui a accepté de maîtriser les patients atteints de la COVID 19. Cela signifie que les incitations peuvent être exploitées comme un moyen de d'encouragement pour les collaborateurs dans la gestion de la crise.

3. Choix méthodologique

Cette recherche a permis de rassembler des informations qualitatives et quantitatives auprès des participants. Les informations qualitatives ont été collectées par le recours à des entretiens semi-structurés et les données quantitatives par un questionnaire. Étant donné que cette recherche a été réalisée au cours de la pandémie de la COVID-19, nous avons opté pour des entretiens téléphoniques et avons administré un questionnaire en ligne afin de se prémunir et de prémunir les employés interviewés contre tout risque avec le virus. De plus, un questionnaire en ligne est préconisé parce qu'il est efficace en termes de temps, qu'il permet de toucher aisément de large échantillon et que les participants peuvent répondre à l'enquête au rythme qui leur convient (Evans & Mathur, 2005). Un groupe de 250 personnes travaillant dans le domaine de la gestion des ressources humaines a été exploité pour la collecte des réponses. Les professionnels des ressources humaines ont été sélectionnés pour leur implication dans les travaux quotidiens de gestion des ressources humaines dans les entreprises et, par ailleurs, de leur expertise en matière de méthodes de gestion des ressources humaines dans leurs organisations. Les 250 participants ont été appelés à répondre à un questionnaire en ligne et 8 d'entre eux ont également été interviewés. Les informations ont été collectées du 6 avril 2020 au 10 mai 2020.

L'analyse du contenu a été effectuée pour examiner les informations collectées à travers des entretiens par le biais de la détection des thèmes majeurs qui se dégagent des descriptions fournies par les enquêtés lorsqu'ils répondent à la série de questions (Kumar, 2011). L'analyse descriptive a été employée pour examiner les informations collectées à l'aide d'un questionnaire en ligne, cette méthode a pour objectif de procéder à la description et au résumé des données par l'utilisation de fréquences, de mesures de tendance

centrale et des mesures de dispersion (Fallon, 2016).

4. Résultats

4.1 Caractéristiques démographiques des participants

Sur les 250 participants, 146 (58,4%) étaient des hommes et 104 (41,6%) des femmes. En ce qui concerne le type des entreprises pour lesquelles les participants appartiennent, 140 (56%) appartiennent à des organisations privées et 110 (44%) à des entreprises publiques. Les autres critères des participants sont exposés dans le tableau 1.

Tableau 1 : Caractéristiques démographiques des participants

Caractéristiques	Catégories	Fréquences
Genre	Masculin	146 (58.4%)
	Féminin	104 (41.6%)
Expérience	1-4 ans	80 (32%)
	5-8 ans	98 (39.2%)
	9-12 ans	21 (8.4%)
	Plus de 12 ans	47 (18.8%)
Type d'entreprise	Privée	140 (56%)
	Publique	110 (44%)

4.2 L'impact de la crise sanitaire sur le recrutement et la sélection des employés :

Le but de la présente recherche était de découvrir l'ampleur de la crise sanitaire sur les pratiques de recrutement et de sélection des employés dans les entreprises. Les entretiens effectués ont démontré que les entreprises n'étaient plus motivées par le recrutement de nouveaux collaborateurs afin de limiter les coûts supplémentaires. La principale justification est le ralentissement des activités des entreprises et, par conséquent, la réduction des opérations courantes qu'elles accomplissaient précédemment. Les résultats du questionnaire sont conformes à ce que la recherche a révélé lors des entretiens.

Les participants ont été priés de préciser si leur entreprise avait interrompu des opérations de recrutement et de sélection de employés en raison de la crise sanitaire. Sur 242 participants, 89 (36,8%) ont répondu par la négative, 136 (56,2%) ont déclaré oui et 17 (7%) n'étaient pas certains. En plus, 169 participants (69,8%) ont indiqué que les actions de recrutement et de sélection des employés étaient évitées afin de contourner les déplacements et les mouvements qui pourraient provoquer la transmission du virus, par contre 59 (24,4%) ont déclaré que leur entreprise n'a pas arrêté le processus de recrutement. Les 14 autres participants (5,8%) ne sont pas au courant si leur entreprise a arrêté les stratégies de recrutement et de sélection des employés à cause du virus ou pas.

Les répondants qui appartiennent à des entreprises publiques ont affirmé que le recrutement de nouveaux membres du personnel se passe de manière normale, car la plupart des organisations publiques sont encore en fonctionnement, Il est clair que le recrutement et la sélection des employés ont été plus touchés dans les entreprises privées que dans les entreprises publiques.

Des méthodes telles que le travail à distance, le travail collectif, la stimulation des congés et d'autres méthodes destinées à limiter au mieux la proportion de salariés sur l'endroit de travail étaient plus fréquentes dans les entreprises privées que dans les entreprises publiques.

Pendant les entretiens, il a été proposé aux participants de préciser s'il existait dans leur entreprise des dispositifs digitaux pouvant recruter et sélectionner les employés sans contact corporel avec les candidats au cours de la crise sanitaire. Il a été démontré que les opportunités d'emploi pouvaient être diffusées et que les postulants pouvaient transmettre leur candidature par voie numérique. Néanmoins, lors des entretiens, les opinions étaient divergentes quant à la perception des candidats par l'utilisation de la plateforme en ligne.

Dans une large proportion, cela paraissait irréalisable à cause des politiques de recrutement et de sélection des employés de certaines entreprises, qui requièrent une rencontre en tête-à-tête avec les candidates à un emploi et d'autres démarches exigeant des confirmations physiques de formulaires, etc. L'un des interviewés a indiqué que l'évaluation des employés à travers les nouvelles technologies était tout à fait réalisable dans son entreprise, car elle était déjà appliquée avant la crise. Dans le questionnaire, il était par ailleurs proposé aux participants de préciser si les entreprises étaient dotées d'une plateforme numérique ou digitale pouvant être utilisée pour le recrutement et la sélection des employés. Sur les 242 personnes qui ont répondu, 142 (58,7%) ont confirmé qu'elles n'avaient pas de telles équipements, 89 (36,8%) ont indiqué qu'elles en possédaient et 11 (4,5%) n'étaient pas certains.

4.3 Effets de la crise sanitaire sur la formation des collaborateurs

Les entretiens ont démontré que la formation des collaborateurs avait été fortement affectée par la crise sanitaire. Les huit interviewés ont tous déclaré que leurs entreprises avaient abandonné des activités de formation qui étaient prévues. Il s'agit d'une mesure de sécurisation des employés pour éviter qu'ils soient contaminés le virus, ce qui a également été confirmé par les réponses au questionnaire. Sur les 242 sondés, 212 (88,4%) ont déclaré que leur entreprise avait décidé de suspendre les activités de formation prévues à cause de la crise sanitaire. D'autre part, 25 interviewés (10,3 %) ont affirmé qu'il n'y avait pas eu de suspension, tandis que 3 (1,2 %) n'étaient pas certains.

Un participant interviewé a indiqué que plusieurs entreprises avaient exploité des plateformes en ligne pour améliorer les compétences de leurs collaborateurs. Dans le questionnaire, les employés interviewés ont également été sollicités pour indiquer s'ils avaient passé leurs de formation de manière numérique. Sur les 241 participants qui ont répondu à la question, 97 (40,2%) ont répondu positivement alors que 137 (56,8%) ont répondu par la négative. Au cours des entretiens, il a été remarqué que le déploiement des équipements de l'apprentissage en ligne dans de nombreuses entreprises ne se ferait pas facilement, car, plusieurs collaborateurs n'ont pas été prêts à son exploitation et pas mal d'entre eux ne l'ont jamais exploité précédemment.

La pertinence de la formation en ligne a également été considérée critiquable puisque sur les 239 participants qui ont rempli la question concernant la réussite de la formation en ligne, 151 (63,2%) ont déclaré que la formation en ligne ne pouvait pas être aussi pertinente que le mode de formation présentiel, 56 (23,4%) ont pensé qu'elle pouvait être effective et 32 (13,4%) n'étaient pas certains. Cela s'est aussi traduit dans les entretiens car les sondés ont manifesté un certain doute sur

le fait que la formation en ligne puisse satisfaire toutes les attentes de leurs organisations. Les entrevues ont montré que des indemnités financières étaient attachées aux plans de formation en présentiel, car les employés se voyaient offrir des indemnités pour chaque programme de formation auquel ils assistaient, ce qui paraissait impossible avec les programmes de formation en ligne. C'est pour cela que l'exploitation de la formation en ligne était moins souhaitée par de nombreux travailleurs et les entrevues ont révélé que l'absence de stimulants financiers dans les sessions de formation en ligne pourrait nuire à la motivation des collaborateurs à participer à ce mode de formation.

4.4 Effets de la crise sanitaire sur la gestion des performances

Les entrevues ont démontré que la gestion des incitations pécuniaires était devenue plus complexe que celle des incitations non pécuniaires car les entreprises sont plus soucieuses par leurs aptitudes à proposer ces avantages à leurs collaborateurs à court et à long terme. Les récompenses ont été diminuées et dans certaines entreprises, elles ont été interrompues pour permettre aux entreprises à faire face à d'autres difficultés financières.

Dans le questionnaire, la recherche visait à connaître si les récompenses indirectes telles que les suppléments, le paiement des heures excédentaires et autres allocations n'étaient plus assez payées à cause des conséquences de la crise sanitaire. Sur les 241 personnes qui ont répondu à la question, 124 (51,5%) ont dit oui, 103 (42,7%) ont répondu par la négative et 14 (5,8%) n'étaient pas certains.

Il a été montré que plusieurs entreprises étaient déjà allées beaucoup loin en proposant à leurs collaborateurs de prendre des congés sans solde et que certaines pensaient de diminuer leurs rémunérations.

Plus de cela, d'autres entreprises n'étaient pas capables de verser les rémunérations de leurs collaborateurs. L'un des participants interviewés a indiqué qu'il a déjà entendu que deux entreprises qui n'avaient plus de quoi payer les salaires de leurs collaborateurs depuis plus de quatre mois successifs.

Bien qu'il ait été remarqué que de plusieurs entreprises sont lourdement impactées dans la gestion des salaires, les personnes interviewées croient que les collaborateurs bossant dans des entreprises publiques ne vont pas être aussi impactées que ceux du secteur privé, surtout en ce qui regarde le versement des rémunérations. Dans le questionnaire, les participants interviewés devaient remplir la question suivante : " Si l'épidémie dure 9 mois maintenant (à partir du moment de la collecte des réponses), votre entreprises sera-t-elle capable de verser les revenus ? (46,7%) ont répondu par la négative, 80 (33,1%) ont dit oui et 49 (20,2%) n'étaient pas certains.

5. Discussion des résultats

Cette recherche a prouvé comment la crise sanitaire a impacté plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines au Maroc. La majorité de ces répercussions ne peuvent pas être contrôlées par les entreprises, mais dans une période de détresse comme celle-ci, c'est le bon moment pour la fonction RH de prouver son rôle crucial et stratégique au sein de l'entreprise. Les entreprises sont en principe touchées de manière différente par la pandémie, cela dépend de la nature d'activité, du domaine dans lequel elles opèrent, des compétences de la haute hiérarchie à faire face aux crises et de la planification à la gestion des crises des entreprises.

Plusieurs pratiques des ressources humaines, telles que le recrutement et la sélection des employés, le management des performances ainsi que la formation des

collaborateurs, n'auraient pas été aussi impactées si les entreprises avaient des dispositifs pour confronter ces cas complexes, notamment par l'implémentation des pratiques de gestion des ressources humaines innovantes, cela sous-entend que la préparation et la gestion des périodes de détresse au Maroc ne sont pas bien menées en ce qui regarde la gestion du capital humain.

La problématique de l'encouragement des employés est essentielle est importante, l'encouragement des collaborateurs peut être touché si les entreprises arrêtent de les rémunérer. La haute hiérarchie, et plus particulièrement la fonction des ressources humaines doit agir avec plusieurs outils pour encourager les collaborateurs.

L'impossibilité à octroyer des incitations financières complètes aux collaborateurs devrait encourager les managers à penser à d'autres politiques, surtout à l'offre de incitations non pécuniaires à leurs collaborateurs. Par exemple, dans une période comme celle-ci, où tout le monde est exposé au risque d'être contaminé par le virus, il est primordial que les entreprises réexaminent leurs stratégies d'assurance médicale afin de protéger les travailleurs et leurs familles.

Lockwood (2005) souligne sur le fait qu'en cas de période de détresse, les collaborateurs et les autres intervenants à l'intérieur de l'entreprise ont besoin d'un emplacement pratique à trouver pour apprendre les dernières informations sur la société. Les entreprises doivent donc veiller à donner des informations complètes pour les aider à se prémunir et à maintenir la tranquillité au cours de cette période.

La dernière recherche d'Elsafty et Ragheb (2020), menée en Égypte, a montré que l'accès aux renseignements, y compris les mises à jour sur l'épidémie, sont l'une

des raisons essentielles qui favorisent la fidélité des collaborateurs dans les entreprises. Il est également crucial d'appréhender que, quelles que soient les mesures que les entreprises souhaitent prendre, les collaborateurs doivent être informés pour réussir l'effet des mesures adoptées et à éliminer les éventuelles contestations injustifiées de la part des employés.

Cette étude a démontré que les postes dans les organismes publics sont plus stables que dans les entreprises privées, car la plupart des participants des entreprises publiques étaient confiants dans le maintien de leur poste et dans le fait qu'ils recevraient leur rémunération au cours de la période de la crise sanitaire, à l'inverse des employés des entreprises privées.

La thématique du travail à distance qui est abordée dans cette recherche souligne la nécessité de recruter des collaborateurs qui sont encouragés par eux-mêmes. En effet, le contrôle de la productivité des collaborateurs s'est révélé être un véritable problème lorsque les collaborateurs travaillent à distance.

La formation des collaborateurs pour leur apprendre à travailler indépendamment dépend d'une culture organisationnelle favorable qui devrait également être mise en place pour rendre cela possible. Popa, Furdui et Edelhauser (2019) affirment que la culture organisationnelle est l'énergie sociale qui pousse les gens à agir, et est considérée comme la "force" invisible derrière les choses facilement observables et tangibles dans une organisation. La formation des collaborateurs va leur offrir de la possibilité de travailler de manière indépendante avec moins de supervision est aussi primordiale, quel que soit la période par laquelle l'entreprise passe. Une culture organisationnelle de soutien doit également doit être implémenter pour concrétiser cette stratégie. Popa, Furdui et Edelhauser (2019) estiment que la culture

organisationnelle est le facteur crucial qui pousse les individus à agir, et est considérée comme la « force » invisible derrière les choses facilement touchable et concrète dans une entreprise, si la culture organisationnelle ne va pas permettre aux collaborateurs de travailler de manière indépendante avec un minimum de contrôle, les employés ne vont pas atteindre les objectifs fixés.

6. Conclusion

Les pratiques de gestion des ressources humaines sont impactées par la crise sanitaire dans le sens où, la pandémie a rendu le recrutement et la sélection des employés plus compliqué pour les entreprises au moment où les collaborateurs quittent de manière volontaire ou forcée leurs entreprises. Les programmes de formation des collaborateurs se limitaient à une époque où des formations étaient nécessaires pour s'assurer du fonctionnement de l'entreprise et que les collaborateurs restaient protégés dans cette dernière.

Le management des performances avait été remis en question car les buts auparavant planifiés risquent de ne pas être réalisés, tandis que la supervision des collaborateurs travaillant à distance devient difficile. En raison des effets de la crise sanitaire, plusieurs entreprises ne peuvent plus payer leurs obligations financières, y compris le versement des rémunérations de leurs collaborateurs et d'autres récompenses pécuniaires.

L'impact de la crise sanitaire sur la gestion des ressources humaines étaient plus dure pour les entreprises privées que pour les entreprises publiques, ce qui donnait aux collaborateurs des entreprises publiques le sentiment que leurs postes étaient plus protégés que ceux des entreprises privées. Une gestion pertinente de la crise est importante pour aider les collaborateurs et leurs entreprises à être moins impactés par les répercussions de la crise et ce rôle devrait être entièrement joué par la fonction RH.

Bibliographie

ARMOUM. H (2021) « Les effets de la pandémie Covid-19 sur l'économie ? », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 1 » pp : 362- 369.

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th Edition. London: Kogan Page Limited.

Athamneh, S. (2018). HR Planning for Crisis Management. *Human Resource Planning for the 21st Century*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.75233>.

Boissay, F., & Rungcharoenkitkul, P. (2020). Macroeconomic effects of Covid-19: an early review. *BIS Bulletin*, (7). Retrieved from <https://www.bis.org/publ/bisbull07.htm>.

Bose, T. (2015). Emergence of HRM as a Business Driver: Mechanism towards Corporate Growth. *IOSR Journal of Business and Management* Ver. I, 17(2), 2319–7668. <https://doi.org/10.9790/487X-17217476>.

Elsafty, A. S. & Ragheb, M. (2020). The Role of Human Resource Management Towards Employees Retention During Covid-19 Pandemic in Medical Supplies Sector – Egypt. *Business and Management Studies*, 6 (2), 50-59.

Evans, J. R., & Mathur, A. (2005). The value of online surveys. *Internet Research*, 15(2), 195-219. <https://doi.org/10.1108/10662240510590360>.

- Giulietti, & Assumpção. (2019). Impact of the Corona Virus (Covid 19) on the African Economy. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.
- Gondauri, D., Mikautadze, E., & Batiashvili, M. (2020). Research on COVID-19 virus spreading statistics based on the examples of the cases from different counties. *Electronic Journal of General Medicine*, 17(4). <https://doi.org/10.29333/ejgm/7869>.
- Kumar, P. (2019). Relationship between Performance Management System (PMS) and Organizational Effectiveness (OE): Manufacturing enterprises in India. *SCMS Journal of Indian Management*, 16(3), 77–86. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.31058.91847/1>.
- Lockwood, N. R. (2005). Crisis Management in Today's Business Environment: HR's Strategic Role. *The Society for Human Resource Management (SHRM)*, 1–10. Retrieved from <https://www.shrm.org/hr-today/news/hrmagazine/documents/1205rquartpdf.pdf>.
- Mishra, S., Kannan, S., Manager, C., Statistics, A., Comments, R., & Alert, E. (2018). Comparing the Effectiveness of Three Ergonomic Risk Assessment Methods—RULA, LUBA, and NERPA—to Predict the Upper Extremity Musculoskeletal Disorders. *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 22(1), 17–21.
- Mwakasangula, E. & Mwita, K. M. (2020). Relationship between Occupational Stress and Job Satisfaction among Teachers in Tanzanian Public Primary Schools. *Journal of Co-operative and Business Studies*, 5(1), 96-103.
- Mwaniki, R., & Gathenya, J. (2015). 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(4), 432–448. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v5- i4/1584>.
- Mwita, K. M. (2018). The Influence of Leadership in Employee Retention in Tanzania Commercial Banks. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(2), 274-283.
- Mwita, K. M. (2020). Conceptual Review of Green Human Resource Management Practices. *East African Journal of Social and Applied Sciences*, 1(2), 13-20
- Mwita, K. M. & Andrea, P. T. (2019). Assessment of employee performance management in Tanzania public health facilities. *Journal of Management Research and Analysis*, 6(4), 169-173.
- Organization, I. L. (2020). An employer's ' guide on managing your workplace during COVID-19.
- Personal, M., & Archive, R. (2016). Munich Personal RePEc Archive The effect of crisis on employees' stress and dissatisfaction. (70107).
- Popa, E., Furdui, A. & Edelhauser, E. (2019). Organizational culture vector important for the performance of a company. *MATEC Web of Conferences* 290, 0 (2019). <https://doi.org/10.1051/mateconf/20192900> MSE 2019 7010 7010.
- Rana, H., Rajiv, R., & Lal, M. (2014). E-learning: Issues and Challenges. *International Journal of Computer Applications*, 97(5), 20–24. <https://doi.org/10.5120/17004-7154>.
- Simões, M. M. B. (2013). Human Resources Management in Crisis: Effects on the Employees. (October), 65. Retrieved from <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/10218/1/Tese de>

Mestrado.pdf.

Vardarlier, P. (2016). Strategic Approach to Human Resources Management During Crisis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235(October), 463–472. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.057>.

Vasa, H. (2010). The Impact of Economic Crisis on HRM Practices in Estonia. *Marketing Management*.

Walters, M. L. (2018). The Importance of Training and Development in the Workplace. *20/20 Business Insight Ltd*, (April 2017), 1–14. Retrieved from <http://2020projectmanagement.com/resources/project-managementtraining-and-qualifications/the-importance-of-training-and-development-in-the-workplace>.

Warner, M., & Lee, G. O. M. (2005). Research Papers in Management Studies Epidemics, Labour-Markets and Unemployment: The impact of SARS on human resources management in Hong Kong. 39. Retrieved from www.jims.cam.ac.uk.

Wu, C. C., Lee, W. C., & Lin, R. S. J. (2012). Are employees more committed and willing to accept critical assignments during a crisis? A study of organizational commitment, professional commitment and willingness to care during the SARS outbreak in Taiwan. *International Journal of Human Resource Management*, 23(13), 2698–2711. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.637056>.

Yuen, K. S., Ye, Z. W., Fung, S. Y., Chan, C. P., & Jin, D. Y. (2020). SARS-CoV-2 and COVID-19: The most important research questions. *Cell and Bioscience*, 10(1), 1–5. <https://doi.org/10.1186/s13578-020-00404-4>.