

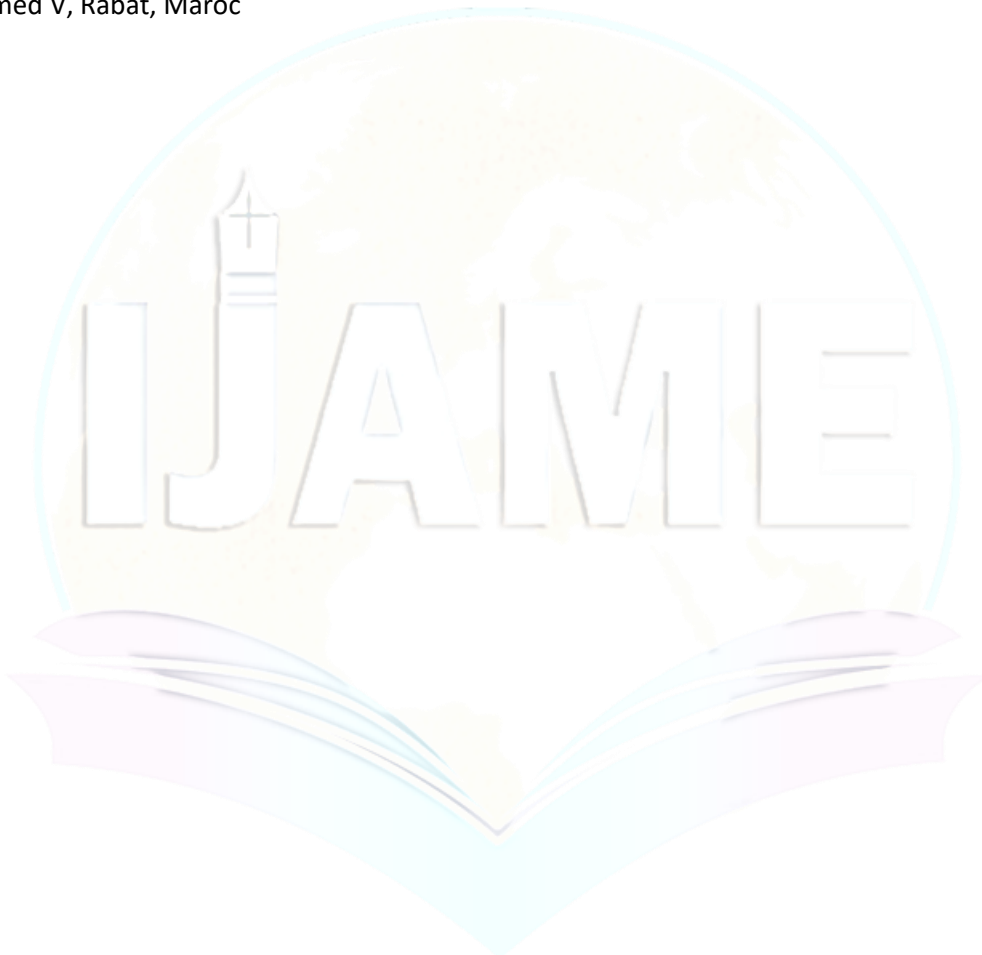
## Management des Ressources Humaines en Temps de Crise : Étude Exploratoire

Human Resources Management in Times of Crisis: An Exploratory Study.

- **AUTEUR 1** : SAMAKA Hanane
- **AUTEUR 2** : ZITOUNI Abdelkrim,

**(1)**: Doctorante à la formation doctorale : Sciences de l'Éducation, CEDOC : Homme-Société-Education (FSE), Structure de Recherche : Politiques Educatives et Dynamiques Sociales (PEDS), Axe de recherche : Management des Institutions Educatives, Faculté des Sciences de l'Éducation (FSE), Université Mohammed V, Rabat, Maroc

**(2)**: Professeur universitaire, Département Innovation Pédagogique et Management des Systèmes d'Éducation et de Formation, Faculté des Sciences de l'Éducation (FSE), Université Mohammed V, Rabat, Maroc



**Conflit d'intérêts** : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article** : SAMAKA .H, ZITOUNI .A (2024) «  
Management des Ressources Humaines en Temps de Crise : Étude  
Exploratoire. »,

**IJAME** : Volume 02, N° 06 | Pp: 059 – 085.

**Date de soumission** : Janvier 2024

**Date de publication** : Février 2024



**DOI** : 10.5281/zenodo.10671760

Copyright © 2024 – IJAME

**Résumé :**

La crise sanitaire de Covid-19 a perturbé le fonctionnement des États et des organisations du monde entier y compris notre pays le Maroc.

En période de cette pandémie, plusieurs entreprises et institutions marocaines ont été obligées de prendre un certain nombre de mesures dictées à la fois par l'impératif de la protection de la santé de leurs employés et celui de la continuité de leur activité, tels que : les suspensions des contrats de travail, les licenciements pour motifs économiques, la réduction des heures de travail et des effectifs, le télétravail, ... etc.

Dans ce contexte exceptionnel, l'objectif de notre recherche était de mener une étude exploratoire qui vise à décrire le monde du travail et de l'emploi au Maroc, pendant l'avènement de la pandémie de Covid-19, tout en dressant un état des lieux du Management des Ressources Humaines en période de cette crise sanitaire exceptionnelle.

Pour atteindre les objectifs de notre recherche, on a adopté une approche qualitative, basée sur la collecte des données par le biais de l'entretien semi-directif avec les personnes ressources. L'analyse des données recueillies a été faite par le logiciel Sphinx d'analyse des données qualitatives.

Les résultats de notre recherche aboutissent à l'existence de beaucoup d'implications de la crise sanitaire de Covid-19 sur les relations de travail et sur le Management RH. Nos conclusions tentent à élaborer des propositions afin d'assurer une reprise efficace et durable pour la période du Post-Covid.

**Mots clés :** Management RH, Management de crise, Relations de travail, Licenciement pour motifs économiques, Télétravail, Covid-19.

**Abstract:**

The health crisis of Covid-19 has disrupted the functioning of states and organizations worldwide, including our country, Morocco.

During this pandemic, several Moroccan companies and institutions have been compelled to take a number of measures dictated by both the imperative of protecting the health of their employees and the need to ensure the continuity of their activities, such as: suspensions of employment contracts, layoffs for economic reasons, reduction of working hours and staff, remote work, etc.

In this exceptional context, the objective of our research was to conduct an exploratory study aiming to describe the world of work and employment in Morocco, during the onset of the Covid-19 pandemic, while providing an overview of Human Resources Management during this unprecedented health crisis

To achieve the objectives of our research, we adopted a qualitative approach, relying on data collection through semi-structured interviews with key informants. The analysis of the collected data was conducted using the Sphinx software for qualitative data analysis.

The results of our research lead to the identification of numerous implications of the Covid-19 health crisis on labor relations and HR management. Our conclusions aim to formulate proposals to ensure an effective and sustainable recovery for the post-Covid period.

**Keywords:** HR Management, Crisis Management, Labor Relations, Layoffs for Economic Reasons, Remote Work, Covid-19

## 1 INTRODUCTION

Selon Jean-Michel PLANE : « *Le développement humain passe probablement par une meilleure compréhension des mutations contemporaines* » (Plane, 2019).

Récemment, la crise sanitaire de Covid-19 a bouleversé le monde entier et plus précisément le monde du travail. Le coronavirus responsable de cette épidémie, a été découvert en Chine en novembre 2019 pour la première fois, pour se propager après partout dans le monde, et causer la mort des millions de personnes.

Selon l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), l'épidémie de Covid-19 est déclarée comme pandémie, engendrant ainsi une grande crise sanitaire et économique, donnant naissance à d'importantes répercussions sur les relations de travail et sur le domaine du Management des Ressources Humaines.

Le Royaume du Maroc, à l'instar des autres pays du monde, n'était pas à l'abri de cette crise exceptionnelle. De ce fait, en vue de sauvegarder la continuité de leur activité et de protéger la vie des employés, plusieurs entreprises marocaines, ont procédé à des suspensions des contrats de travail, à des licenciements pour motifs économiques, à la réduction des heures de travail et des effectifs, au télétravail et au travail par roulement, ainsi que la mise en place des mesures d'hygiène et de santé dans les milieux de travail.

Il est à noter que de nos jours, les professionnels des Ressources Humaines se trouvent de plus en plus confrontés à des questions juridiques du fait de leurs missions RH relatives à la gestion du personnel, au recrutement de nouveaux profils, à la rémunération des salariés ou encore à la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, ... etc.

Il serait donc judicieux de s'intéresser, aux relations de travail au Maroc, dans le contexte de la pandémie de Covid-19 et spécialement au domaine du Management des Ressources Humaines, pour savoir comment le monde du travail a été géré en temps de cette crise sanitaire, tout en vérifiant si le cadre juridique régissant lesdites relations était suffisant et efficace ou bien il a montré certaines défaillances.

De ce fait, l'objectif de notre recherche est de mener une recherche exploratoire, au niveau des entreprises et institutions marocaines en temps de la crise sanitaire de Covid-19, ce qui

permettrait de dresser l'état des lieux du monde du travail et de l'emploi en général, et du Management RH en particulier, pendant cette période de pandémie.

Par conséquent, notre question principale est la suivante : « Quelles sont les répercussions de la crise sanitaire de Covid-19 sur les relations de travail et sur le Management des ressources Humaines au Maroc ? »

Pour répondre à cette question de recherche, nous adopterons une approche qualitative, basée sur la collecte des données par le biais de l'entretien semi-directif avec les personnes ressources, travaillant dans des entreprises et des institutions marocaines en temps de la pandémie. L'analyse des données qualitatives recueillies va être faite par le logiciel Sphinx d'analyse des données qualitatives.

Dans ce qui suit, nous commencerons par étaler le cadre conceptuel et théorique de notre recherche, pour ensuite exposer la méthodologie du travail de notre phase d'investigation, qui sera suivie par l'analyse et la discussion des résultats obtenus lors de l'étude du terrain.

## **2 CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE**

### **2.1 LE MONDE DU TRAVAIL AU REGARD DE LA CRISE DE COVID-19**

#### **2.1.1 LES RELATIONS DE TRAVAIL ET COVID-19 : CONTEXTE GENERAL**

Le contexte exceptionnel de la crise sanitaire de Covid-19 a accéléré les changements organisationnels dans le monde professionnel, en créant de nouvelles relations de travail, entre les managers eux-mêmes, entre les managers et les employés, ainsi qu'entre collaborateurs (Frimousse & Peretti, 2023)

Dans le rapport de la Conférence internationale du Travail à Genève, dans sa 95<sup>e</sup> session de 2006, la relation de travail est présentée comme « *une notion juridique utilisée pour désigner la relation entre une personne appelée « salarié » et une autre appelée « employeur » pour lequel le « salarié » exécute un travail dans des conditions définies, contre rémunération* ».

Au Maroc, les relations de travail entre un employeur et un salarié sont régies par le droit du travail<sup>1</sup>. Ces relations-là se distinguent des rapports juridiques qui peuvent naître par la simple formation du travail indépendant, bénévole ou bien exercé dans le cadre de la fonction publique ; les personnels travaillant pour le compte de l'Etat bénéficient quant à eux d'un statut bien particulier (Boukaich, 2020).

Par ailleurs, afin de rester en conformité avec les obligations légales et réglementaires en vigueur, il est primordial pour toute organisation, d'effectuer d'une manière constante une veille juridique, dans le but de se tenir au courant des éventuels changements de la législation relative au droit de travail.

Avec l'avènement de la crise sanitaire de Covid-19, le monde du travail et le secteur de l'emploi a été amplement touché par les répercussions de la pandémie. En effet, des millions de travailleurs à travers le monde avaient perdu leur travail et du jour au lendemain, l'on assiste à des salariés se trouvant sans moyens de subsistance et exposés à la précarité.

Rappelons que c'est à Wuhan, dans la province de Hubei (en Chine centrale), que la pandémie de Covid-19 apparaît le 16 novembre 2019, pour se propager ensuite dans le monde entier.

De ce fait, l'Organisation Mondiale de la Santé s'est trouvée dans l'obligation d'alerter tout d'abord la République populaire de Chine et les autres États membres de l'OMS, avant de prononcer, le 30 janvier 2020, l'état d'urgence de santé publique de portée internationale<sup>2</sup>.

Le 11 mars 2020, l'OMS déclare l'épidémie de Covid-19 comme pandémie. Notons ici que selon le dictionnaire LAROUSSE, une pandémie est une « *épidémie qui atteint la population d'une zone géographique très étendue sur un ou plusieurs continents* ». En revanche, le terme épidémie renvoie à « *une maladie contagieuse que beaucoup de personnes attrapent en même temps* » d'après la définition donnée par le dictionnaire Le Robert.

---

<sup>1</sup> Le droit du travail est un droit qui encadre le contrat de travail depuis sa formation et son exécution, jusqu'à sa rupture. Il est régi par **la loi n° 65-99** relative au Code de travail comportant 585 articles et contenant sept livres précédés par un livre préliminaire.

<sup>2</sup> Une urgence de santé publique de portée internationale (USPPI) représente un communiqué de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), émis lors de la survenance d'« *un événement extraordinaire dont il est déterminé qu'il constitue un risque pour la santé publique dans d'autres États en raison du risque de propagation internationale de maladies et qu'il peut requérir une action internationale coordonnée* ».

En faisant ladite déclaration, l'Organisation Mondiale de la Santé recommande l'application de certaines mesures sanitaires très strictes telles que l'application de la quarantaine, la mise en place des confinements généraux, l'annulation des manifestations sportives et culturelles, l'arrêt des déplacements et des voyages non indispensables ainsi que la fermeture des frontières...etc.

C'est de cette façon que l'activité des humains s'est trouvée bouleversée par les séries de mesures prises pour contenir la propagation de la pandémie. Par conséquent, de nombreux types de vaccins contre la Covid-19 ont été fabriqués puis administrés à une large population mondiale.

En ce qui concerne les relations de travail pendant la crise sanitaire de Covid-19, il convient de préciser que les entreprises ont beaucoup souffert des répercussions de la crise du coronavirus. Ainsi, pendant la pandémie, la situation économique des entreprises marocaines était fortement impactée. Pour cela, les employeurs se sont trouvés dans l'obligation de licencier leurs salariés pour motifs économiques. En effet, la législation marocaine du droit du travail les autorise à procéder de la sorte et cela d'après les dispositions de **l'article 66** du Code de travail marocain. Toutefois, ils devaient leur verser des indemnités dans ce cas-là.

En effet, les salariés licenciés devraient bénéficier d'une indemnité et cela conformément à **l'article 52** du Code de travail marocain qui dispose : *« Le salarié lié par un contrat de travail à durée indéterminée a droit à une indemnité, en cas de licenciement après six mois de travail dans la même entreprise quels que soient le mode de rémunération et la périodicité du paiement du salaire »*.

De surcroît, dans le contexte de Covid-19, le contrat de travail a pu être suspendu soit à cause de la fermeture temporaire de l'entreprise intervenue légalement, soit à cause de la maladie du salarié. En d'autres termes, d'après les dispositions de **l'article 32** du Code de travail marocain, l'entreprise était obligée d'arrêter ces activités suite à la décision des autorités publiques (le cas de l'urgence sanitaire), ou dans le cas de la force majeure (si la pandémie était considérée comme telle). Alors le contrat de travail pourrait être suspendu provisoirement.

### **2.1.2 LES LIGNES DIRECTRICES DE L'OIT POUR UN RETOUR AU TRAVAIL SAIN ET SUR**

Depuis sa création en 1919, l'Organisation Internationale du Travail<sup>3</sup> (OIT), édicte un certain nombre de normes de travail à travers ses conférences internationales du travail, en vue de promouvoir l'accès à un emploi décent tout en assurant la santé et la sécurité au travail (Bouharrou, 2020).

D'ailleurs, ce souci de garantir des conditions de travail saines et salubres a été bien mis en évidence, en juin 2019, lors de la Déclaration centenaire de l'Organisation Internationale de Travail (OIT).

La Recommandation n° 205 sur l'emploi et le travail décent pour la paix et la résilience, et qui a été adoptée par la Conférence internationale du Travail en juin 2017, offre un instrument important pour orienter les mandats de l'OIT (les représentants des gouvernements et des employeurs et de travailleurs), dans la gestion de la crise sanitaire de la Covid-19.

Dans ce sens, tels étaient les objectifs d'une note d'orientation de l'Organisation Internationale de Travail (OIT) pour les politiques, du 08 juin 2020, afin d'assurer un retour au travail sûr et sain durant la pandémie de Covid-19.

Ainsi, ladite note d'orientation visait à orienter les mandats de l'OIT, composés des représentants des gouvernements et des organisations d'employeurs et de travailleurs, dans leurs politiques nationales. Elle permet de leur assurer un retour au travail sain et sûr, et à les diriger aussi pour la mise en place de mesures de prévention contre la pandémie de Covid-19.

Dans ce sens, un Guide sur la prévention de Covid-19 à l'intention des employeurs a été élaboré, en mai 2020, par le Bureau international du Travail (BIT), pour une reprise au travail en toute sécurité.

En réalité, ce guide avait pour objectif d'orienter employeurs dans leur gestion de la crise sanitaire de la Covid-19 et à leur donner les informations de prévention contre la propagation de cette pandémie sur les lieux de travail. Il garantit également une réduction du risque de

---

<sup>3</sup> L'Organisation Internationale du Travail (OIT) ou bien « International Labour Organization, ILO » en anglais, représente l'institution chargée au niveau mondial de l'élaboration et de la supervision des normes internationales du travail.



contamination par le coronavirus, pour permettre aux salariés de reprendre leur travail en toute sécurité, tout en préservant leur bien-être mental tout au long de la durée de la pandémie.

## **2.2 LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES EN TEMPS DE COVID-19**

### **2.2.1 LE MANAGEMENT RH ET LA NOTION DE FLEXIBILITE**

Le management pourrait se définir comme « *la manière de conduire, de diriger, de structurer et de développer une organisation* » (Thiétart & al, 2014).

Il convient de rappeler que le management a connu une évolution constante à travers les époques, et sa philosophie aussi n'a cessé de changer. Elle est passée du stade basé sur « *pousser les individus à faire* », vers celui d'« *aider les individus à faire* », puis ensuite vers l'idée de « *bien faire* », pour arriver en fin au stade de « *mieux faire* » ( Burger-Helmchen & al, 2019).

Le succès ou l'échec d'une organisation repose essentiellement sur la qualité de son management, et sa capacité à satisfaire ses propres besoins et ainsi que ceux de son capital humain, qui représente pour elle une ressource indispensable pour parvenir à un niveau maximal de sa performance organisationnelle (Yammad & Yassafi, 2022)

Dans ce sens, afin d'assurer un bon management RH, et pour faire face à l'ensemble des transformations qui peuvent survenir, la direction du personnel dans ses politiques diverses nécessite bel et bien la recherche de la flexibilité (Crozet & Martory, 2016).

Il importe de préciser que même si la majorité des entreprises ont réduit leurs activités pendant la période de la crise de la Covid-19, les responsables RH quant à eux, ne se sont pas arrêtés de travailler : bien au contraire, leurs missions n'étaient pas du tout faciles car en temps de crise sanitaire, la Gestion des Ressources Humaines (GRH) s'est transformée en une priorité.

Par conséquent, avec l'avènement de la pandémie, le monde du travail avait bien été bouleversé. C'était la raison pour laquelle de nombreux dirigeants d'entreprises ont pensé à modifier leurs manières de travailler et à redéfinir leur stratégie RH dans sa globalité, dans le but de faire face aux nouveaux problèmes financiers et organisationnels soulevés par la pandémie (Duesberg, 2021).

En effet, face à la crise sanitaire de Covid-19, l'employeur est tenu d'après les dispositions du Code de travail, d'assurer la bonne santé et la sécurité de ses salariés. De ce fait, le service des

Ressources Humaines l'aide dans cette mission en informant les collaborateurs des mesures à prendre et en mettant en place des actions de prévention, surtout parce qu'on ne peut pas « *faire de la GRH* » sans connaître le droit du travail (Cadin & Guerin, 2016).

Pour ce faire, les responsables RH se sont trouvés dans l'obligation de veiller à l'application des mesures de distanciation, limiter au strict minimum les rassemblements et les regroupements des employés dans des espaces restreints, tout en s'assurant que les gestes barrières sont bien appliqués... etc.

Ainsi, la pandémie de la Covid-19, laisse prévoir l'apparition d'une nouvelle forme de management des Ressources Humaines fondée sur la flexibilité, face aux défis causés par cette crise sanitaire. Cette flexibilité se manifeste par la capacité des managers RH à s'adapter rapidement aux changements survenus dans leur environnement de travail.

En somme, pour la période post-Covid, « *il est vital de reprendre les activités économiques et organisationnelles. Mais il est également crucial de réfléchir au style de management le mieux adapté* » (Frimousse & Peretti, 2021).

### **2.2.2 LE MANAGEMENT RH ET LE TELETRAVAIL**

La crise sanitaire de Covid-19 a émergé de nouvelles tendances encouragées par les révolutions technologiques numériques récentes, plus particulièrement celles permettant le passage au mode de travail à distance (Guetrres, 2020).

Selon le Code de travail français dans son **article L1222-9**, le télétravail ou le travail à distance représente : « *une forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux. Le salarié doit être volontaire. Il utilise les technologies de l'information et de la communication* ».

En revanche, il convient de préciser qu'au Maroc, on ne trouve pas une définition légale de la notion du télétravail. En effet, si on fait une analyse du Code de travail marocain, on remarque que le législateur marocain a fait référence uniquement à la notion du travail à domicile et cela dans **l'article 8** dudit Code.

Dans le contexte de la crise sanitaire de Covid-19, et afin de freiner la propagation de la pandémie, le télétravail a été déployé comme un nouveau mode d'organisation de travail : le

nouveau rôle des managers RH en temps de cette crise sanitaire est de manager des collaborateurs à distance.

Cependant, on remarque que plusieurs voix viennent contester les changements technologiques survenues dans le monde du travail et surtout le passage au télétravail. Cette nouvelle organisation de travail présente beaucoup d'inconvénients sur l'avenir de l'emploi : des taux de chômage élevé et des fortes pertes de revenus avec tout ce que cela pourrait engendrer comme effets sur le plan social, économique et politique.

A vrai dire, les managers des Ressources Humaines semblent avoir trouvé dans le télétravail plusieurs avantages tels que la souplesse dans les horaires de travail et la réduction des déplacements. Néanmoins, le télétravail contient des inconvénients tels que l'isolement et l'hyper connexion, qui sont très nocifs pour la santé psychologique des collaborateurs (Adzhamoglian & al, 2020).

Certes, le télétravail évite les transports et permet de travailler dans le cadre de son choix à des horaires choisis. En revanche, l'isolement et le moindre sentiment d'appartenance à un collectif de travail constituent ses principaux inconvénients (Peretti, 2016).

Il est à noter qu'en France, le télétravail est prévu dans des circonstances exceptionnelles. Ainsi, selon **l'article L. 1222-11** du Code de travail français, le télétravail est prévu : « *En cas de circonstances exceptionnelles, notamment de menace d'épidémie, ou en cas de force majeure, la mise en œuvre du télétravail peut être considérée comme un aménagement du poste de travail rendu nécessaire pour permettre la continuité de l'activité de l'entreprise et garantir la protection des salariés* ».

Par ailleurs, dans le contexte marocain, aux termes de **l'article 8** du Code de travail, il est autorisé aux employeurs de faire travailler les salariés depuis leurs domiciles, à condition de respecter les mesures d'hygiène et de sécurité prévues par **le décret n ° 262.12.2 du 10 juillet 2012**, fixant les règles d'hygiène applicables aux salariés travaillant à domicile ainsi que les obligations qui incombent aux employeurs faisant exécuter des travaux à domicile.

### **3. MÉTHODOLOGIE**

D'après le dictionnaire Le Robert, la recherche, c'est : « *l'ensemble des travaux qui tendent à la découverte de connaissances nouvelles* ».

Dans le cadre de la réalisation de la-présente recherche, nous avons mené une étude exploratoire qui vise à comprendre les relations de travail ainsi que le management RH dans le contexte de Covid-19 et à décrire comment ils ont été impactés par la pandémie.

En effet, la situation de la crise sanitaire du coronavirus, était une situation nouvelle et exceptionnelle, qui représente un domaine intéressant à dévoiler.

### **3.1 LE CHOIX DE L'APPROCHE ADOPTÉE**

Pour mieux mener une recherche scientifique, le chercheur doit adopter une approche bien déterminée, choisie au départ, afin de recueillir des informations spécifiques et utiles pour sa démarche d'investigation.

En effet, « *la question qui se pose au chercheur réside dans le choix de l'approche qu'il va mettre en œuvre pour collecter et analyser les données* » (Thiéart, 2014).

Dans notre article, nous utiliserons l'approche qualitative qui est la plus appropriée pour notre objectif et problématique de recherche.

En effet, elle va nous donner un aperçu des perceptions des personnes ressources, travaillant en temps de covid-19, sur les implications de cette crise sanitaire sur le monde du travail et le Management des Ressources Humaines.

### **3.2 L'OUTIL DE RECUEIL DES DONNEES**

D'après la nature de notre thème étudié, on adoptera l'approche qualitative, qui se réfère à l'élaboration d'un guide d'entretien afin de collecter les informations nécessaires à notre recherche.

Pour cette étude, nous avons opté pour la technique d'entretien et plus précisément : l'entretien semi-directif, afin de recueillir des informations nécessaires à la réalisation de la recherche empirique de notre étude.

L'entretien semi-directif nous permettra donc d'avoir des éléments de réponses à nos différentes questions en laissant la possibilité aux personnes interviewées de s'exprimer de manière libre sur différents thèmes établis au préalable dans notre guide d'entretien.

D'un autre côté, le guide d'entretien va nous aider à recenser les grands thèmes principaux traités dans notre recherche. En ce qui concerne la rédaction des différentes questions

constituant ce guide, nous avons adopté la technique de « *l'entonnoir* », en commençant à poser des questions générales pour passer après aux questions pointues. Le but de cette démarche, était d'instaurer un climat de confiance entre nous et le répondant en vue de collecter plus d'informations et de données qualitatives, utiles à notre recherche.

### **3.3 LES GRANDS AXES DU GUIDE D'ENTRETIEN**

Pour notre phase d'investigation, nous avons élaboré un guide d'entretien contenant plusieurs questions divisées en plusieurs thèmes, en vue de savoir comment chacun de nos personnes interviewées interprètent la situation des relations de travail et du Management des Ressources Humaines pendant la pandémie.

Ainsi, durant nos entretiens avec les personnes ressources, plusieurs questions semi-directives ont été posées pour recueillir l'avis des personnes interrogées sur les (5) thèmes suivants :

- Thème 1 : Questions introductives sur le thème de notre recherche
- Thème 2 : Les implications de la crise de Covid-19 sur les relations de travail
- Thème 3 : Les conditions de travail des salariés en pleine crise de covid-19
- Thème 4 : Le Management des Ressources Humaines au temps de la pandémie
- Thème 5 : Le Télétravail comme mode d'organisation de travail en période de Covid-19

Il convient de rappeler que notre étude qualitative avait pour objectif d'explorer :

1. Quelle était la perception des répondants sur le thème de la recherche ?
2. Que pensent les personnes ressources sur les mesures juridiques prises pendant la pandémie de Covid-19 ?
3. Comment les personnes interrogées considèrent les conditions de travail en pleine crise sanitaire de la Covid-19 ?
4. Comment les managers RH et les employés jugent le management des Ressources Humaines pendant la pandémie de Covid-19 ?
5. Quel était l'avis des interviewés sur le télétravail comme mode d'organisation de travail utilisé pendant la crise sanitaire de la Covid-19 ?

Les données des entretiens ont été regroupés en catégories selon le thème des réponses, ensuite triées, classées et comptées pour être enfin interprétées.

Concernant l'analyse de ces données, nous avons utilisé le logiciel Sphinx Lexica qui est un logiciel d'enquête et d'analyse des données, afin d'analyser et de traiter les réponses et les données qualitatives recueillies lors de nos entretiens semi-directifs.

Notons que les tableaux et les figures trouvés dans cet article, sont réalisés par le biais du logiciel Sphinx Lexica.

### **3.4 TERRAIN DE L'ETUDE ET CHOIX DE L'ECHANTILLON**

Dans le but de réaliser notre recherche empirique, nous avons mené une étude du terrain pendant la période du 18 mars au 20 mai 2022. Notre échantillon d'étude s'est réduit à 18 personnes ressources issues d'entreprises et institutions situées au niveau du Maroc et ayant travaillé dans le contexte de Covid-19. Le choix de notre échantillon d'étude était justifié par le souci de répondre aux critères de saturation et de diversification.

En réalité, 18 personnes peuvent représenter une taille d'échantillon adéquate pour notre étude qualitative exploratoire sur le thème du Management des Ressources Humaines en temps de crise sanitaire de Covid-19 au Maroc. En effet, Nous avons gardé 18 personnes, une fois que les réponses de nos répondants sont devenues redondantes et n'apportaient plus d'informations nouvelles et que nous avons atteint la saturation.

En ce qui concerne le critère de diversification, on a choisi notre échantillon parmi 9 secteurs différents du monde du travail marocain. Pour cela, nous avons inclus une variété de postes professionnels occupés par nos répondants hommes et femmes, y compris des PDG, des managers RH, des responsables RH, des employés, et des conseillers juridiques. Cette diversité de profils professionnels contribue à enrichir notre recherche.

Par conséquent, les données qualitatives analysées dans le présent article ont été recueillies auprès de (18) personnes ressources, composés de : (4) PDG (Président Directeur Général), (5) DRH (Directeur des Ressources Humaines), (5) Responsables RH, de (2) employés et de (2) professionnels de droit. Nos répondants étaient (11) Hommes et (7) Femmes.

En traitant les réponses collectées relatives à cette étape préliminaire, nous avons gardé l'anonymat des personnes ressources interviewées ainsi que les entreprises et institutions dans lesquelles elles travaillent.

Toutefois, on a pu avoir une vision sur leur secteur d'activité, la tranche d'âge à laquelle elles appartiennent, leur poste occupé, et leur sexe, comme c'est précisé dans le tableau ci-après :

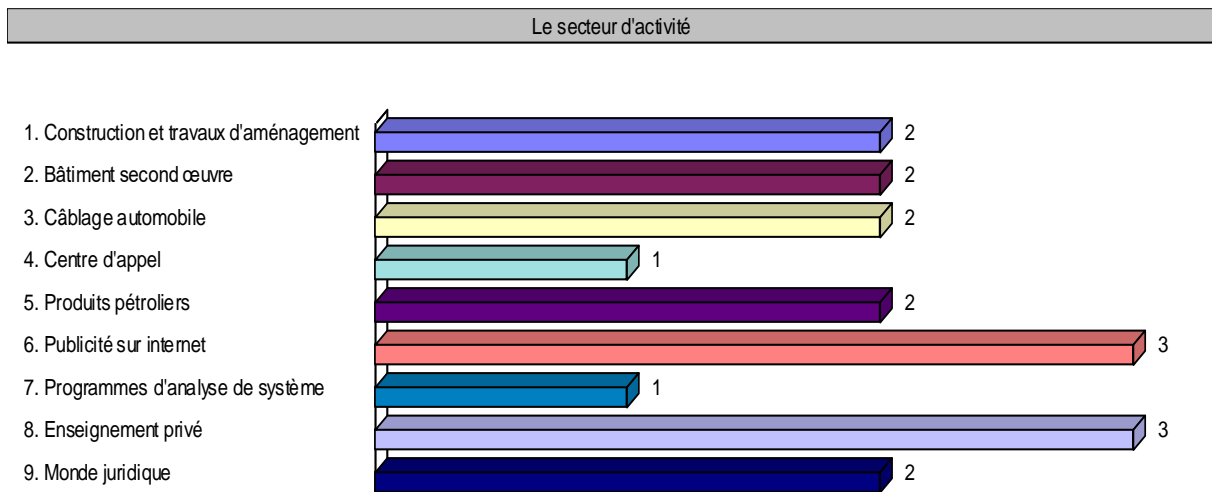
***Tableau 1. Présentation générale des répondants et leurs secteurs d'activité***

<b>SECTEUR</b>	<b>SEXE</b>	<b>AGE</b>	<b>POSTE</b>
CONSTRUCTION ET TRAVAUX D'AMENAGEMENT	Homme	45	PDG
	Femme	28	Responsable RH
BATIMENT SECOND ŒUVRE	Homme	49	PDG
	Femme	38	Responsable RH
CABLAGE AUTOMOBILE	Femme	43	DRH
	Homme	57	Responsable RH
CENTRE D'APPEL	Femme	53	Responsable RH
PRODUITS PETROLIERS	Homme	41	DRH
	Femme	36	Responsable RH
PUBLICITE SUR INTERNET	Homme	52	PDG
	Homme	49	DRH
	Homme	44	DRH
PROGRAMMES D'ANALYSE DE SYSTEME	Homme	29	DRH

ENSEIGNEMENT PRIVE	Femme	55	PDG
	Femme	51	Employée
	Homme	37	Employé
MONDE JURIDIQUE	Homme	60	Conseiller juridique
	Homme	44	Conseiller juridique

Source : Auteurs

La figure ci- après nous donnera un aperçu sur les secteurs d'activités visés par notre recherche :



*Fig. 1. Le secteur d'activité*

Source : Auteurs

De surcroit, et pour plus d'analyse de cette étape, nous avons pu établir le tableau récapitulatif suivant, relatif au pourcentage de chaque secteur d'activité ciblé par notre recherche. Ainsi, comme on peut bien remarquer :

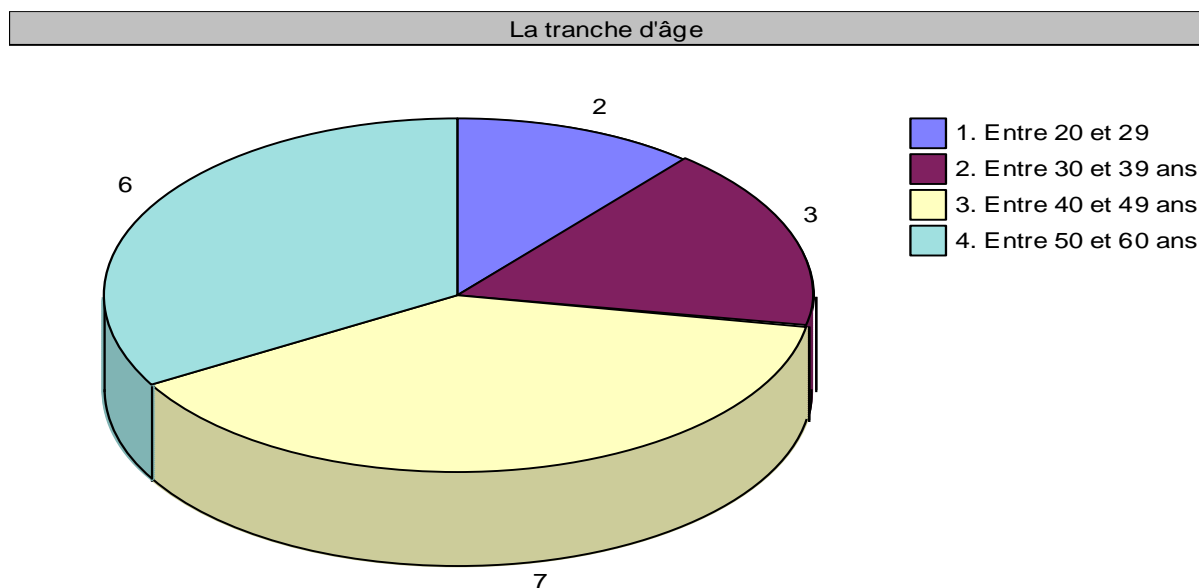


**Tableau 2. Les secteurs d'activité visés par notre étude**

Le secteur d'activité	Nb. cit.	Fréq.
1. Construction et travaux d'aménagement	2	11,1 %
2. Bâtiment second œuvre	2	11,1 %
3. Câblage automobile	2	11,1 %
4. Centre d'appel	1	5,6%
5. Produits pétroliers	2	11,1 %
6. Publicité sur internet	3	16,7%
7. Programmes d'analyse de système	1	5,6%
8. Enseignement privé	3	16,7%
9. Monde juridique	2	11,1 %
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Source : Auteurs

Il convient de préciser que les personnes ressources questionnées appartiennent à des catégories de tranches d'âge différentes. Nous avons essayé de les représenter sous forme de graphique, afin de mieux visualiser les données relatives à cette variable. (Voir la figure ci-après)



**Fig. 2. La tranche d'âge des répondants**

Source : Auteurs

Comme pour le secteur d'activité, nous avons pu établir ici, un tableau traitant les tranches d'âge ciblées lors notre étude de terrain. Le tableau ci-après, illustre bien cela :

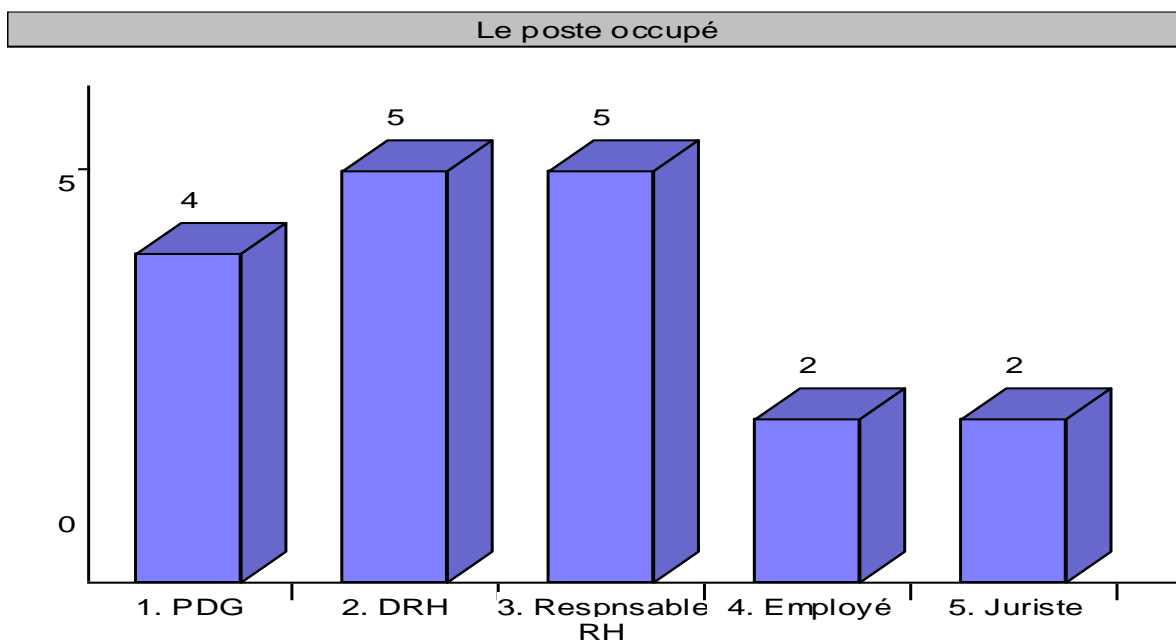
*Tableau 3. Les tranches d'âge des répondants*

<b>La tranche d'âge</b>	<b>Nb. cit.</b>	<b>Fréq.</b>
1. Entre 20 et 29	2	11,1%
2. Entre 30 et 39 ans	3	16,7%
3. Entre 40 et 49 ans	7	38,9%
4. Entre 50 et 60 ans	6	33,3%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Source : Auteurs

Rappelons que notre recherche de terrain visait à collecter des données relatives aux répercussions de la crise sanitaire de Covid-19 sur les relations de travail et sur le management RH, et ce auprès des PDG, DRH, responsables RH, employés et des professionnels de droit.

A travers la figure suivante, on pourra avoir une idée bien précise sur les fonctions occupées par nos personnes ressources :



*Fig. 3. Le poste occupé par les répondants*

Source : Auteurs

Le tableau suivant renforcera notre analyse, en nous aidant à mieux concevoir le pourcentage des postes occupés par les répondants par rapport à la totalité de l'enquête :

**Tableau 4. Le poste occupé par les répondants**

<b>Le poste occupé</b>	<b>Nb. cit.</b>	<b>Fréq.</b>
1. PDG	4	22,2%
2. DRH	5	27,8%
3. Respnsable RH	5	27,8%
4. Employé	2	11,1%
5. Juriste	2	11,1%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Source : Auteurs

## **4. RESULTATS ET DISCUSSIONS**

### **4.1. ANALYSE DES RESULTATS DE LA PHASE D'INVESTIGATION**

Il était bien normal que l'étape de collecte des données, soit terminée par une autre étape d'analyse et d'interprétation des réponses recueillies suites aux questions semi-directives classées par thème dans notre guide d'entretien, comme c'est présenté dans ce qui suit :

#### **— Thème 1 : Questions introductives sur le thème de notre recherche**

Les questions de ce thème nous ont servis à mettre la personne interrogée dans le contexte de notre recherche.

Elles nous ont aidés également à concevoir l'impression du répondant sur notre thème de recherche et à vérifier, si les notions évoquées dans la revue de littérature correspondent bien à celles trouvées dans les représentations mentales de nos personnes ressources.

Concernant la question posée à notre échantillon : « *Aviez-vous travaillé au temps de Covid-19 ?* », la majorité des répondants ont affirmé avoir travaillé pendant cette crise sanitaire.

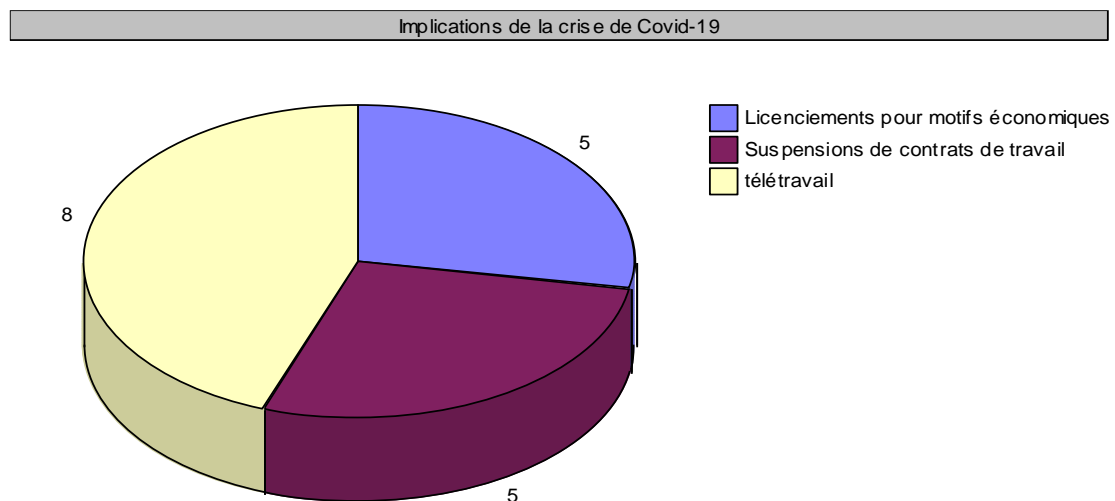
Ce constat va nous aider à réussir notre enquête de terrain, puisque les données collectées auraient été rassemblées auprès des personnes en connaissance de cause. En effet, faire un entretien avec des personnes ayant travaillé en temps de pandémie nous permet de mettre la main sur de bons témoins de la conjoncture de la crise sanitaire du coronavirus.

— **Thème 2 : Les implications de la crise de Covid-19 sur les relations de travail**

Les questions de ce thème sont réservées aux mesures juridiques prises pendant la pandémie de Covid-19 pour y faire face, afin d’avoir une idée sur l’environnement légal de travail pendant cette crise sanitaire.

En effet, ces questions nous ont permis de nous renseigner sur plusieurs pratiques relatives au droit du travail, telles que la suspension des contrats de travail, le licenciement pour motifs économiques, l’instauration du télétravail, ...etc.

Ainsi, à propos de la question : « *Quelles sont selon vous les implications juridiques de cette crise sanitaire sur les relations de travail ?* », toutes les personnes questionnées ont pu bien affirmer l’existence des répercussions de la crise de la Covid-19 sur le monde du travail. La plupart de ces implications sont : le licenciement pour motifs économiques, suspensions de contrats de travail, et le télétravail.



**Fig. 4. Les implications de la crise de Covid-19**

Source : Auteurs

En analysant les réponses des répondants relatives à cette question, on a pu en déduire que :

- 27,8% des personnes interviewées pensent que le licenciement pour motifs économiques était très observé pendant la pandémie ;
- 27,8% également des personnes ressources ont constaté des cas de suspensions de contrats de travail très élevés ;
- Tandis que, 44,4% des répondants pensent que le télétravail était le mode de travail le plus pratiqué dans le contexte du coronavirus.

**Tableau 5. Les implications de la crise de Covid-19**

<b>Implications de la crise de Covid-19</b>	<b>Nb. cit.</b>	<b>Fréq.</b>
Licenciements pour motifs économiques	5	27,8%
Suspensions de contrats de travail	5	27,8%
télétravail	8	44,4%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Source : Auteurs

— **Thème 3 : Les conditions de travail des salariés en pleine crise de covid-19**

Les questions posées dans le cadre de ce thème, ont permis de recueillir les avis des personnes interviewées sur les conditions de travail des salariés en période de crise sanitaire de covid-19.

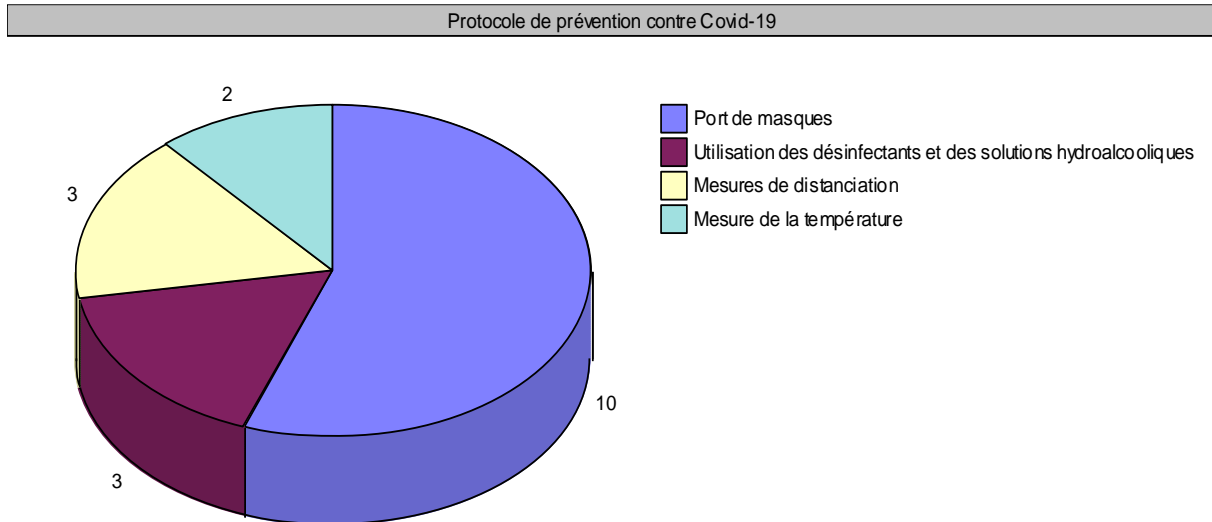
Le but de ce thème était d'avoir une idée sur les mesures d'hygiène et de sécurité applicables dans le milieu du travail pendant la pandémie et de vérifier s'il y avait une mise en pratique du protocole de prévention contre le coronavirus au sein des entreprises et institutions objet de notre enquête.

« *Pendant la pandémie de Covid-19, votre entreprise a-t-elle mis en place les mesures d'hygiène et de sécurité au travail ?* », c'était l'une des questions posées dans le cadre de ce thème.

En collectant les réponses relatives à cette question, on pourrait avancer que toutes les entreprises dans lesquels les entretiens ont été effectués, ont appliqué les mesures d'hygiène et de sécurité au travail pendant la pandémie de Covid-19, étant donné que la majorité des personnes interviewées ont confirmé cette question.

Pour avoir plus de détail sur ce thème, on a posé la question suivante : « *Pourriez-vous nous parler-nous du protocole de prévention contre le coronavirus instauré dans votre milieu de travail ?* ».

Ainsi, pour le protocole de prévention contre COVID-19 au sein des entreprises, on a pu récolter les réponses suivantes, traduites par la figure suivante :



**Fig. 5. Protocole de prévention contre Covid-19**

Source : Auteurs

#### — Thème 4 : Le Management des Ressources Humaines au temps de la pandémie

Les questions de ce thème nous ont aidés à mettre la lumière sur le Management des Ressources Humaines dans le contexte de la pandémie de Covid-19.

L'objectif était de se renseigner sur les difficultés rencontrées auprès des managers des Ressources Humaines pour gérer des collaborateurs et les relations de travail, en temps du coronavirus.

En effet, en réponse à cette question : « A votre avis, quelles étaient les difficultés pour gérer les relations de travail dans le contexte de la pandémie de Covid-19 ? », la totalité des personnes interviewées a estimé que la crise sanitaire de Covid -19 a engendré des difficultés pour gérer les relations de travail.

D'après les réponses recueillies, ces difficultés sont de nature sanitaire, organisationnelle et managériale :

— Pour les difficultés sanitaires : 38,9% des répondants estiment qu'il y avait la peur de contracter le coronavirus tout en travaillant, le stress régné sur les lieux de travail suite à la pandémie du Covid-19, et il y avait aussi des difficultés à respecter le protocole sanitaire par les différents collaborateurs.

— Pour les difficultés organisationnelles : 27,8% pensent que le basculement vers le mode de télétravail n'était pas évident autant pour les employés que pour les employeurs, la réduction

de l'effectif des salariés dans certains départements a causé plusieurs perturbations au niveau du bon déroulement du travail, ...Etc.

— Et enfin, pour les difficultés d'ordre managérial, 33,3% jugent que les managers RH ont beaucoup souffert tout au long de cette crise sanitaire exceptionnelle : il y avait des problèmes liés à la gestion des collaborateurs démotivés, stressés, peu impliqués. Il y avait également des problèmes de communication et de coordination (surtout dans le cas du travail à distance), ... Etc.

— **Thème 5 : Le Télétravail comme mode d'organisation de travail en période de Covid-19**

Les questions de ce thème servaient à détecter l'assise juridique adoptée pour imposer le télétravail ou le travail à distance.

De ce fait, pour la question relative au télétravail : « *Durant la période de la Covid-19, votre entreprise/institution a-t-elle eu recours au travail à distance (le télétravail) ?* », 13 personnes sur 18 ont confirmé avoir eu recours au télétravail pendant la période de Covid-19, contre 5 personnes ayant parfois étaient basculés en mode de travail à distance.

D'un autre côté, pour la question : « *Est-ce que les employés avaient le choix d'adopter ou non le télétravail ?* », 10 personnes sur 18 ont déclaré qu'elles avaient le choix d'adopter ou non le télétravail en temps de COVID-19, contre 8 personnes n'ayant pas eu cette opportunité.

Par ailleurs, dans le cadre de cette question : « *Pensez-vous que la législation de travail, relatives aux crises exceptionnelles, ont pu bien régir les relations de travail pendant cette crise sanitaire ?* », les réponses n'étaient pas affirmatives.

En effet, la totalité des répondants n'estimaient pas que les dispositions du Code de travail, relatives aux crises exceptionnelles, aient pu bien régir les relations de travail en temps de crise de Covid-19, et ne protègent pas les salariés en cas de la survenance d'une telle pandémie dans le futur.

De ce fait, on a pu connaître l'avis personnel de l'interlocuteur quant aux défaillances de la législation travail en vigueur en matière du travail à distance.

#### **4.2. DISCUSSION DES RESULTATS**

Après avoir passé la phase d'investigation et d'analyse des résultats de l'enquête de terrain, nous avons pu vérifier l'existence des implications de la crise sanitaire de la Covid-19 sur les relations de travail et sur le management RH en temps de pandémie.

En effet, comme on a pu le constater lors de l'entretien semi-directif passé avec les personnes ressources, chacun des questionnés nous a présenté, chacun selon sa perception, une énumération de ces implications.

On pourrait citer à titre d'exemple : la suspension des contrats de travail, le licenciement pour motifs économiques, la réorganisation du travail, l'aménagement du temps du travail... Etc.

En outre, plusieurs entreprises et institutions marocaines ont saisi la conjoncture de Covid-19 pour pratiquer des licenciements pour motifs économiques, et des suspensions de contrats de travail, ... laissant ainsi plusieurs employés en situation de chômage.

Concernant les conditions de travail en temps de pandémie de covid-19, et en analysant les réponses de nos personnes ressources, on pourrait bien dire que toutes les entreprises et les institutions concernées par notre enquête, avaient la conscience d'appliquer le protocole de santé et de sécurité contre le coronavirus dans leur milieu de travail.

D'après les informations tirées des personnes interviewées, ce protocole se réduisait à l'application des mesures sanitaires suivantes : port de masques, utilisation des désinfectants et des solutions hydroalcooliques, mesures de distanciation, mesure de la température, ... Etc.

En plus, on a pu remarquer que la totalité des personnes interviewées à confirmer la présence des difficultés pour manager les Ressources Humaines en temps de la pandémie de Covid-19. Ces difficultés étaient d'ordre sanitaire, organisationnelle et managériale.

D'un autre côté, après avoir analysé les réponses recueillies, on a pu sortir avec la conclusion que l'ensemble des répondants étaient insatisfaits par rapport à la réglementation de travail en temps de pandémie de Covid-19.

Par exemple, en matière de télétravail, beaucoup de personnes ressources ont affirmé avoir travaillé et obligé leurs employés à travailler en mode de travail à distance, parce que c'était une obligation des autorités publiques et que cela était inévitable.

Par conséquent, l'ensemble des travailleurs étaient obligés de suivre les consignes de leurs supérieurs en faisant le télétravail, de peur de perdre leurs emplois.



Et enfin, on a pu mettre le doigt sur quelques défaillances de la réglementation de travail relative au cas spécifique de la crise sanitaire de la Covid-19.

En effet, l'émergence du télétravail lors de la survenance de la crise sanitaire du coronavirus, a fait basculer la plupart des travailleurs en mode de télétravail même s'il n'y a pas une réglementation spécifique régissant cette pratique.

Par conséquent, les défaillances relatives à la législation de travail pendant la pandémie nous ont incités à proposer des modifications juridiques au niveau du contrat de travail, pour assurer la pérennité de l'activité économique et de la sauvegarde des emplois.

Ainsi, ce serait donc une opportunité pour le législateur marocain, pour essayer de réviser les dispositions dudit code, afin de mettre en vigueur un régime juridique solide et rigoureux en mesure de surmonter des cas spécifiques comme celui de la Covid-19 dans le futur, et de protéger ainsi les salariés contre tout abus.

En somme, Cette crise sanitaire a apporté une nouvelle vision du monde du travail et du Management RH. Il serait donc souhaitable pour toute entreprise soucieuse de sa survie, de revoir son mode d'organisation interne et sa méthode de travail, afin qu'elle puisse dépasser les séquelles causées par la pandémie de Covid-19 et assurer une reprise efficace et durable pour la période du Post-Covid.

## 5. CONCLUSION

La crise sanitaire de la Covid-19 a bouleversé le monde entier et notre pays le Maroc en particulier. En effet, la situation de confinement instaurée par le décret n° 2.20.293 du 24 mars 2020, et par la déclaration de l'état d'urgence sanitaire, a causé beaucoup de répercussions sur monde de travail.

De ce fait, les relations de travail ont connu beaucoup de chamboulements : on s'est trouvé devant un employeur voulant sauvegarder les intérêts de son entreprise, et des salariés contraints à rester chez eux, soit pour travailler à distance ou bien suite à une suspension du contrat de travail ou d'un licenciement pour motifs économiques.

Tout au long de cette recherche, on a essayé de mettre la lumière sur les différentes implications causées par la pandémie de Covid-19 sur les relations de travail en général et sur le Management des ressources Humaines en particulier. A travers une analyse du monde de travail marocain, on a pu dégager des insuffisances de la réglementation de travail par rapport à la gestion de cette crise sanitaire exceptionnelle, ainsi que des difficultés sanitaires, organisationnelles et managériales pour gérer les collaborateurs à distance en temps de pandémie du coronavirus.

De surcroît, grâce à la phase d'investigation, et aux entretiens effectués avec nos personnes ressources, on a pu sortir avec un certain nombre de données et d'informations. Ces dernières ont été très fructueuses, car elles nous ont permis de répondre à notre objectif de recherche.

Toutefois, à travers notre étude, on n'a pas pu cibler tous les secteurs économiques du monde de travail, notre étude s'est focalisée sur quelques-uns bien sûr.

En plus, lors de notre phase d'investigation et notre étude de terrain, on s'est trouvé devant plusieurs difficultés au niveau de la collecte des données : problèmes de la discrétion, d'anonymat, de divulgation de secrets professionnels, ... etc.

Après avoir consacré notre recherche au secteur des entreprises et institutions marocaines en général, quelles seraient donc cette fois, les implications de la crise sanitaire de Covid-19 sur le Management des Ressources Humaines dans le secteur des institutions éducatives marocaines ?

## REFERENCES

- Adzhamoglian, E., Nicolas, B., Racine, V., Trambelland, M. & Pisani, U. 2020. Covid-19 : Les Entreprises Ont Attrapé le Virus du Télétravail. Question(s) de Management, Éditions EMS, 28 : 176. [En ligne] Disponible : <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2020-2-page-159.htm#s1n147>
- Bouharrou, A. 2020. Le Droit du Travail : Transformation et Mise en Œuvre. Imprimerie El Maarif Al Jadida/Rabat. 1ère édition.
- Boukaich, K. 2020. Le droit du travail au Maroc : Relations Individuelles-Relations Collectives. SED LEX. Edition.
- Burger-Helmchen, T., Hussler, C. & Paul Muller. 2019. Management. Le Manuel Complet de Management. Editions Vuibert.
- Cadin, L. & Guerin, F. 2015. La Gestion des Ressources Humaines. Editions Dunod. 4e édition.
- Duesberg, D. 2021. Mise en Perspective des Impacts de la Crise Sanitaire de la Covid-19 sur le Processus de Recrutement – Cas Appliqué à Aabeas. [En ligne] Disponible : <https://matheo.uliege.be/bitstream/2268.2/13081/4/M%C3%A9moire%20Damienne%20Duesberg.pdf>.
- Frimousse, S. & Peretti, J-M. 2021. Quel Style de Management dans l'Organisation Post-Covid ? Question(s) de Management, EMS Editions, 34 : 97-171. [En ligne] Disponible : <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2021-4-page-97.htm>.
- Frimousse, S. & Peretti, J-M. 2023. Les nouvelles relations de travail. Question(s) de management, 42 : 121-124. [En ligne] Disponible : <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2023-1-page-121.htm>
- Guterres, A. Juin 2020. Le Monde du Travail et la Covid-19. Note de Synthèse du Secrétaire Général de l'ONU réalisée avec le soutien d'un certain nombre d'entités des Nations Unies, sous la direction de l'Organisation Internationale du Travail. [En ligne] Disponible : [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/sg\\_policy\\_brief\\_world\\_of\\_work\\_and\\_covid\\_19\\_french.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/sg_policy_brief_world_of_work_and_covid_19_french.pdf)
- Martory, B. & Crozet, D. 2016. Gestion des Ressources Humaines-Pilotage social et performances. Editions Dunod. 9e édition.

- Omrane, A., Bedoui, W., Boudaouara, S., Guetari, L., Zaoueli, S., Bousarsar, I., Khalfallah, T., & Enbili, S. (2022). Agilité organisationnelle et gestion de la pandémie COVID-19 : le cas d'un hôpital Public. *Archives Des Maladies Professionnelles et De L'Environnement*, 83(4), 379. [En ligne] Disponible : <https://doi.org/10.1016/j.admp.2022.07.095>
- Peretti, J-M. 2016. *Gestion des Ressources Humaines*. Editions Vuibert. 21e édition.
- Plane, J-M. 2019. *Management des Organisations : Théories – Concepts – Performances*. Editions Dunod. Edition n° 5.
- Thiétart, R-A., & al. 2014. *Méthodes de Recherche en Management*. Editions Dunod. 4<sup>ème</sup> édition.
- Yammad, M. & Yassafi, M. 2022. L'impact de la crise sanitaire sur le management des ressources humaines. Cas des entreprises marocaines. *Revue de Management et Cultures (REMAC)*, 7 : 336-349. [En ligne] Disponible : <https://revues.imist.ma/index.php/REMAC/article/view/34242/17556>