

## La Gestion des Ressources Humaines à l'heure du COVID-19 : Vers de nouvelles pratiques RH

### Human Resources Management in the COVID-19 Era : Towards New HR Practices

Wafa DRIOUA

*Enseignante-chercheuse en Sciences de Gestion*

*Laboratoire des Etudes et des Recherches en Sciences Economiques et gestion (LERSEG)*

*Faculté Polydisciplinaire de Béni Mellal*

*Université Sultan Moulay Slimane -Maroc*

---

**Abstract :** *At the time of COVID-19, companies are facing a health crisis that has a direct impact on their performance. Today, they are active on how they can get out of this crisis. In this way, they express the will to adapt to new environmental changes. Indeed, this leads to changes in their HR practices and management styles. Against this backdrop, the HR function is forced to change its vision and approach and to remain effective, it must manage this change, which it certainly did not anticipate. At the same time it must be said, that this unexpected change has led HR to cultivate adaptability. In other words, they have demonstrated their ability to cope with change, which is certainly a major asset for companies.*

**Keywords :** *COVID-19 - HR function- change- new HR practices- challenges.*

**Résumé :** *A l'heure du COVID-19, les entreprises se trouvent confrontées à une crise sanitaire qui a un impact direct sur leur performance. Aujourd'hui, elles s'activent autour de la façon dont elles peuvent sortir de cette crise. A travers cela, elles expriment la volonté de s'adapter aux nouveaux changements de l'environnement. En effet, cela entraîne des changements au niveau de leurs pratiques RH, et des styles de management adoptés. Face à ce contexte, la fonction RH se trouve obligée de changer de vision et d'approche, dans la mesure où pour demeurer performante, elle se doit de gérer ce changement, qu'elle n'avait certainement pas anticipé. Par ailleurs, il faut dire que ce changement inattendu a amené les RH à cultiver leur capacité d'adaptation. Autrement dit, celles-ci ont montré leur capacité de composer avec le changement, ce qui certes constitue un atout majeur pour les entreprises.*

**Mots-clés :** *COVID-19 - fonction RH- changement- nouvelles pratiques RH- défis.*

---

Date of Submission: 07-12-2021

Date of Acceptance: 23-12-2021

---

#### I. INTRODUCTION

L'année 2020 est frappée de plein fouet par une épidémie mondiale, à savoir la pandémie de COVID-19, à laquelle beaucoup de questions et de décisions sont liées, notamment pour la reprise d'activité. Il s'agit de déterminer ce que l'entreprise doit devenir demain. Il faut dire que la propagation de cette pandémie a bouleversé l'économie mondiale, et en conséquence le monde du travail. En effet, son arrivée change la donne en déstabilisant différentes fonctions de l'entreprise, et plus précisément la fonction des Ressources Humaines (RH).

Ainsi, cette dernière se trouve au cœur de cette tempête, et elle doit faire en sorte de s'adapter dans l'urgence pour faire face à cette situation inédite en vue d'assurer la continuité d'activité de l'entreprise.

Depuis l'apparition de la pandémie de COVID-19, de nombreuses entreprises se trouvent obligées de gérer cette période délicate, en vue de maintenir leur activité. Pour ce faire, elles se sont lancées dans de multiples transformations organisationnelles. Ce sont des changements organisationnels qui font appel aux technologies de l'information et de la communication.

L'objectif étant de permettre aux entreprises d'avoir une meilleure capacité de réactivité face à cette crise mondiale. Et aussi, de trouver des moyens d'agir sur les facteurs de risque. Ces changements organisationnels portent essentiellement sur l'introduction des nouvelles pratiques comme le télétravail, le

recrutement en ligne, la formation en ligne, etc. En gros, on assiste à l'apparition des nouvelles pratiques qui ont été mises en œuvre dans des conditions exceptionnelles.

Pour pouvoir s'adapter avec les évolutions de l'environnement liées à cette crise sanitaire, la fonction RH se trouve obligée à chaque fois que cela est nécessaire de revoir ses pratiques RH. En effet, celles-ci ne cessent d'évoluer pour faire face aux différentes mutations environnementales. Ainsi, la fonction RH se trouve aujourd'hui obligée de changer de vision et d'approche, dans la mesure où pour demeurer performante, elle se doit de gérer ce changement, qu'elle n'avait certainement pas anticipé.

Selon Peretti (2012) [1], il n'y a pas de pratiques universelles en matière de Gestion des Ressources Humaines (GRH). Celles-ci peuvent être considérées comme performantes lorsqu'elles sont adaptées au contexte, en vue de répondre aux défis auxquels l'entreprise est confrontée.

Dès lors, on remarque que l'instauration des nouvelles pratiques RH durant cette période de pandémie, tient compte des nouvelles caractéristiques de l'environnement actuel, notamment en présence du développement des technologies de l'information et de la communication. Il s'agit de la digitalisation de certaines pratiques RH.

Le présent travail s'articule autour des changements qu'a connus la Gestion des Ressources humaines à l'ère du COVID-19. Ainsi, notre travail s'inscrit dans une démarche de compréhension des nouvelles pratiques RH qui ont vu leur apparition dans un contexte caractérisé par une crise sanitaire.

Ces quelques réflexions nous conduisent à décliner notre problématique en une question centrale à laquelle nous allons tenter de répondre, à savoir :

***Dans quelle mesure la pandémie COVID-19 a-t-elle un impact sur la Gestion des Ressources Humaines ?***

Ainsi, l'objet de cet article consiste principalement à cerner les nouvelles pratiques RH mises en place dans le contexte actuel. A cet effet, nous allons dans un premier lieu, évoquer le concept de l'environnement, qualifié de changeant et complexe, tout en déterminant le rôle de la GRH dans la gestion de la crise sanitaire. Ensuite, nous allons mettre en exergue les pratiques RH principales à l'ère du COVID-19. Pour enfin, s'interroger sur les défis à relever par la fonction RH à l'heure actuelle.

## **II. La GRH face à la crise sanitaire de la COVID-19**

### **2.1 Environnement complexe : mouvant, imprévisible, et incertain**

L'entreprise ne vit pas isolée, mais elle évolue dans un environnement. Elle agit et réagit en fonction de celui-ci. Le surveiller donc en permanence, ce qu'on entend dire par « la veille », s'avère indispensable pour l'entreprise, afin de s'adapter aux différentes évolutions de son environnement.

En effet, l'environnement général de l'entreprise regroupe « *l'ensemble des variables qui influent sur l'entreprise sans que celle-ci ne puisse exercer d'influence en retour (une certaine influence, sur un long terme, ne doit cependant pas être exclue)* » [2].

A noter que l'environnement est composé de contraintes et d'opportunités pouvant impacter directement ou indirectement l'activité de l'entreprise. Darbelet, Izard et Scaramuzza (2006) [2] montrent que « *l'environnement de l'entreprise regroupe tous les facteurs sociologiques, économiques, juridiques, techniques, etc. qui ont une incidence sur la vie de l'entreprise* ».

Aujourd'hui, l'entreprise se trouve confrontée à un environnement complexe et changeant. La complexité correspond à tous les phénomènes qui échappent en partie à la compréhension et à la maîtrise. Selon Dess et Beard (1984) [3], la complexité correspond à l'hétérogénéité et l'étendue des activités d'une organisation.

Par ailleurs cette crise sanitaire actuelle confirme malheureusement le fait que l'environnement au sein duquel l'entreprise vit, reste imprévisible. A cet égard, nous avons remarqué que l'incertitude économique et sanitaire liée à cette pandémie a rendu la flexibilité encore plus compliquée pour les entreprises. Par conséquent, la survie et le développement de celles-ci, restent la préoccupation majeure de leurs dirigeants. Ces derniers ont compris que pour pouvoir poursuivre leur chemin, il faut faire preuve d'agilité et de flexibilité. Il s'agit de s'adapter aux nouvelles règles qui apparaissent.

De par sa définition comme « *une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations* » (BRABET J., AL ;1993) [4], on doit dire que face à la crise sanitaire du COVID-19, la fonction RH est amenée à faire face aux différents défis économiques, technologiques, sociaux, ...etc, provenant de son environnement actuel turbulent qui évolue sans cesse d'une manière très rapide.

### **2.2 Rôle de la fonction RH dans la gestion de la crise sanitaire**

En 1996, Dave Ulrich avance la célèbre typologie des rôles des professionnels RH. Il a ainsi relevé les différents rôles que la fonction RH pouvait jouer au sein des entreprises, à savoir :

- Partenaire stratégique : Etre le partenaire de la stratégie de l'entreprise au quotidien (DRH Business Partner) ;
- Agent de changement : Gérer et accompagner le changement (formation et développement des compétences) ;
- Administrateur de système RH : Administrer le quotidien (administration du personnel) ;
- Champion des employés : Etre le "coach" des collaborateurs.

Les travaux d'Ulrich (Conner et Ulrich, 1996 ; Ulrich, 1997 et 1998) [5], ont défini deux rôles stratégiques que joue la fonction RH. On distingue tout d'abord, le rôle du partenaire stratégique qui consiste à soutenir la stratégie globale de l'entreprise, en contribuant à sa mise en œuvre à travers différentes pratiques RH.

Quant au deuxième rôle, il consiste à créer des consensus, à chercher des appuis (Guérin et Wils, 1997) [6] et à remplacer la résistance par l'enthousiasme face au changement (Ulrich, 1998) [7], il s'agit donc rôle d'agent de changement.

Ainsi, dans ce contexte de crise, la fonction RH focalise ses efforts pour d'une part, gérer et accompagner le changement, et d'autre part, accompagner les salariés. Pour ce faire, envisager donc des pratiques innovantes dans le système organisationnel s'avère nécessaire.

À cet effet, la fonction RH a mis en place de nouvelles pratiques RH. Il convient de souligner que la mise en œuvre d'une nouvelle méthode d'organisation dans les pratiques de l'entreprise consiste à mettre en œuvre de nouvelles méthodes de gestion des connaissances et des compétences, et aussi la mise en place de nouveaux systèmes de gestion.

Reste à savoir que le changement imposé par la crise touche également l'aspect organisationnel de l'entreprise. Il s'agit de proposer un modèle managérial qui répond essentiellement aux nouvelles exigences de l'environnement. À partir de là, on peut dire que l'apparition de nouveaux modes de travail, nécessite de nouvelles pratiques RH. Ces pratiques apparaissent en réponse à la crise.

### **III. Les principales pratiques RH à l'heure du COVID-19**

#### **3.1 Le numérique au service du recrutement**

La GRH vise à disposer des Ressources Humaines en nombre et surtout en compétences adéquats avec les besoins de l'entreprise. D'après Dietrich et Pigeyre, (2005, p. 8), « *La GRH a pour but de fournir à l'entreprise les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés* » [8].

Or, face à la crise sanitaire, certaines entreprises estiment que le contexte actuel ne favorise pas le recrutement. Pour cela, elles ont gelé ou décalé leurs recrutements, dans la mesure où l'incertitude économique et sanitaire a pris le dessus sur les besoins immédiats des entreprises en matière des Ressources Humaines.

À l'inverse, d'autres entreprises ont compris que le recrutement en temps de crise est possible, en faisant notamment recours au recrutement en ligne, appelé également e-recrutement ou recrutement électronique. Elles ont ainsi déclenché leur processus de recrutement tout en intégrant le numérique dans certaines phases du recrutement.

Dès lors, les réseaux sociaux, les sites internet de l'entreprise, les sites d'emploi (les jobboards)...etc, ce sont des moyens qui permettent de dénicher les candidats. De même, on a vu les entretiens d'embauche en face à face remplacée par les visioconférences, en faisant recours à des applications comme Teams, Zoom, Skype ou même WhatsApp, pour se voir virtuellement, et passer l'entretien à distance. Toutefois, il convient de souligner la particularité de cette expérience qui en quelque sorte ne remplace pas l'entretien physique, du fait que le langage corporel, ainsi que l'aisance relationnelle restent difficiles à observer.

A vrai dire, la digitalisation des outils de recrutement est une révolution dans le monde professionnel. En effet, le recrutement à distance qui s'est imposée pendant la pandémie de COVID-19 a été très utile pour certaines entreprises. Il s'agit d'une pratique importante, en présence notamment des restrictions de voyage et des mesures d'éloignement physique imposées par cette pandémie pour endiguer la propagation du Coronavirus. De plus, le e-recrutement permet une économie en termes d'argent et du temps. Aussi, il permet de toucher un large public.

Néanmoins, d'autres entreprises, n'ont pas pu malheureusement intégrer le digital dans leur processus de recrutement classique. Cela peut s'expliquer par plusieurs raisons. Tout d'abord, face à un contexte de récession économique plusieurs entreprises manquent aujourd'hui de visibilité à court et moyen termes concernant leur activité. Ensuite, nombreuses sont les entreprises qui éprouvent des difficultés pour s'adapter avec la digitalisation. Elles n'arrivent donc pas à intégrer les outils digitaux dans leur processus de recrutement.

### **3.2 L'e-formation comme modalité en temps de crise**

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) ont connu depuis la fin des années 1990 un grand essor. Ensuite, elles se sont progressivement généralisées dans les entreprises. En effet, la formation en ligne, l'e-formation, ou bien encore l'e-learning, peut-être définie comme un processus de formation pris en charge par le salarié grâce au recours aux TIC (Fabre et al, 2003) [9].

La formation à distance est donc une activité d'apprentissage et de transmission de connaissance qui se déroule en dehors d'une présence physique du formateur et du formé dans un même lieu tout au long de la formation (Glikman 1994) [10].

Face à la pandémie, la formation à distance s'est imposée en tant que pratique RH. Ainsi, les entreprises ont fait appel aux technologies numériques pour pouvoir assurer la formation professionnelle. Leur objectif consiste à respecter les mesures de distanciation physique imposées par la pandémie, d'une part, et d'autre part, optimiser l'efficacité et la productivité de leurs salariés. L'idée ici est de permettre aux salariés de suivre un cursus de formation sous format audio et/ou vidéo, et sans être obligés de se déplacer.

Il faut noter que la plupart des entreprises proposaient des formations en présentiel avant la pandémie de COVID-19. En revanche, la donne a changé après la crise sanitaire. On assiste à une transition rapide vers la digitalisation de la formation, pour faire preuve d'agilité et de flexibilité.

Néanmoins, cette pratique comporte des avantages mais aussi des limites, dans la mesure où la digitalisation implique de se doter des outils appropriés tels que le matériel informatique et les logiciels nécessaires pour permettre son déroulement. Cela constitue un enjeu de taille pour certaines entreprises.

### **3.3 Le télétravail : une réalité pour l'entreprise et ses salariés**

L'article 281 relatif à la sécurité dans le code du travail marocain, stipule que « *l'employeur doit veiller à ce que les locaux de travail soient tenus dans un bon état de propreté et présenter les conditions d'hygiène et de salubrité nécessaires à la santé des salariés, notamment en ce qui concerne le dispositif de prévention de l'incendie, l'éclairage, le chauffage, l'aération, l'insonorisation, la ventilation, l'eau potable, les fosses d'aisances, l'évacuation des eaux résiduaires et de lavage, les poussières et vapeurs, les vestiaires, la toilette et le couchage des salariés* » [11].

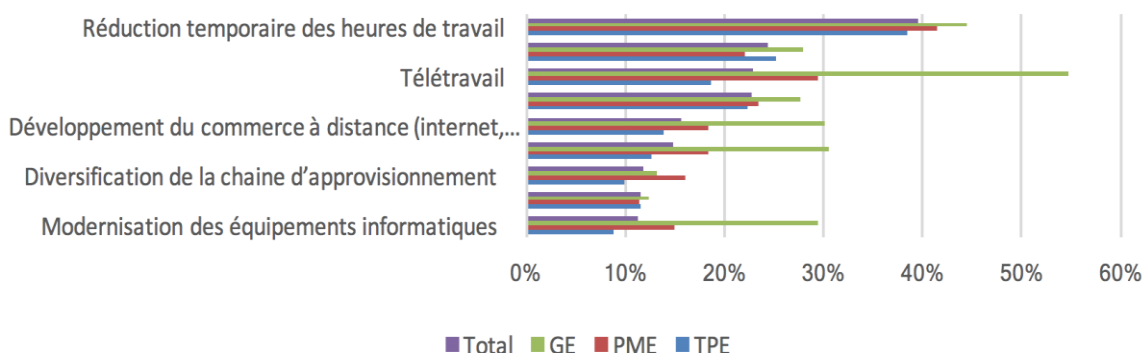
Cela veut dire que l'entreprise doit protéger et prévenir ses collaborateurs. En effet, durant la période de confinement liée à la crise du COVID-19, on a vu apparaître des mesures d'éloignement physique imposées par cette pandémie. Ces dernières ont rendu nécessaire la pratique du télétravail, c'est-à-dire le travail depuis le domicile ou ce qu'on appelle également le travail à distance en utilisant les technologies de l'information et de la communication.

En effet, plusieurs entreprises ont fait recours à cette pratique par obligation, afin de pouvoir poursuivre leur activité. Cela dit, d'autres entreprises et salariés n'ont pas eu cette possibilité. Car cela suppose que ces entreprises disposent des conditions technologiques, et juridiques pour pratiquer le télétravail.

En ce qui concerne le Maroc, on remarque qu'il y a absence du cadre légal concernant le télétravail. Celui-ci n'est toujours pas réglementé. Par conséquent, certaines entreprises ont fait recours au règlement intérieur pour combler l'absence d'une loi-cadre. L'objectif étant de préciser les responsabilités et les obligations partagées entre l'employeur et ses salariés dans le cadre du télétravail.

Selon la 3ème enquête sur les effets du COVID-19 sur l'activité des entreprises, publiée par le Haut-commissariat au Plan (HCP) en Janvier 2021, 22.9%.des entreprises marocaines ont fait recours au télétravail. En effet, l'enquête a révélé que près de 55% des GE (Grandes Entreprises) ont opté pour le télétravail pour s'adapter au nouveau contexte de crise, cette proportion est de 29% chez les PME (Petites et Moyennes Entreprises) et 19% pour les TPE (Très Petites Entreprises) [12].

**Figure 1.** Stratégies d'adaptation au contexte de la crise sanitaire, par catégorie



*Source : 3ème enquête -Janvier 2021 du HCP sur les effets du Covid-19 sur l'activité des entreprises*

De même, d'après un sondage fait en avril 2020 aux États-Unis, 94 % des 1500 recruteurs sondés ont indiqué qu'une partie de leurs employés était en télétravail pendant la crise (Ozimek, 2020) [13] ; et sur 25 000 personnes interrogées en avril 2020 dans le cadre d'une autre enquête représentative de la population des États-Unis, 34 % des personnes qui exerçaient un emploi quatre semaines auparavant ont déclaré être passées au télétravail durant cette période (Brynjolfsson et al., 2020) [14].

Par ailleurs, plusieurs obstacles liés au télétravail ont été rencontrés. Tout d'abord, on distingue le problème de productivité, car, qui dit télétravail, dit travailler chez soi, dans des espaces inadaptés, et parfois en présence même des enfants. Cela peut avoir un impact négatif sur la concentration des salariés et sur les horaires du travail. De plus, ces conditions ne favorisent pas souvent la productivité des salariés, ce qui va affecter la performance de l'entreprise.

Bien que plusieurs recherches sur le télétravail démontrent que les employés en télétravail travaillent plus longtemps qu'en présentiel. Cela s'explique par le fait qu'ils consacrent plus de temps aux activités professionnelles quand ils travaillent à domicile, car il y a un manque de distinction entre la maison et le travail, ce qui peut les amener à travailler même en dehors des heures du travail.

Ensuite, il y a des emplois très qualifiés qui peuvent être exercés à distance, à l'aide d'un ordinateur, tandis que d'autres non, comme c'est le cas de l'industrie manufacturière par exemple. Ce type d'activités exige une présence physique sur le lieu de travail. Aussi, certains types d'emploi ne peuvent pas s'exercer entièrement à domicile, et pour lesquels la présence physique sur le lieu de travail est important.

En outre, il y a également la question de sécurité numérique qui pose problème. D'où la nécessité de fixer des règles à respecter par les salariés concernant la sécurité des systèmes informatiques, ainsi que la protection des données. La protection juridique des employés en télétravail est aussi à signaler. Ceux-ci doivent bénéficier de la même protection juridique que les employés travaillant en présentiel.

Face aux différentes particularités du télétravail, un autre enjeu est à relever, il s'agit de s'interroger sur comment assurer l'engagement des salariés en télétravail. Notamment que certains salariés n'arrivent pas à gérer leur rythme de travail en travaillant de chez eux, ni les horaires du travail non plus.

Ainsi, la fonction RH est appelée à rendre le télétravail plus performant, et cela à travers la détermination des profils pouvant travailler à distance, ainsi que le recensement des besoins des salariés en termes d'équipement bureautique, de messagerie, d'applications...

Il convient de souligner que le télétravail a été crucial pour les entreprises et leurs salariés durant la période de confinement. De ce fait, on se demande si cette pratique pourrait être maintenue et développée même après la levée des mesures d'éloignement physique. Autrement dit, on se demande si le recours généralisé au télétravail pourrait devenir une pratique permanente de l'environnement professionnel dans le futur. Selon un sondage récent aux États-Unis, 61.9 % des responsables du recrutement interrogés ont signalé qu'ils avaient l'intention de recourir davantage au télétravail à l'avenir (Ozimek, 2020) [13].

### **3.4 Le management à distance : manager en situation exceptionnelle**

La GRH est définie aussi comme la gestion des Hommes au travail dans des organisations (Martory et Crozet, 2010) [15]. En effet, gérer des hommes implique la prise des décisions sous contraintes internes et externes. Il s'agit d'une part, de tenir compte des décisions relevant d'autres parties de l'organisation, à savoir : les contraintes financières, comptables, juridiques, etc. Et d'autre part, de tenir compte des différentes contraintes externes, telles que les contraintes économiques, sociales, etc. D'où la complexité et l'enjeu de la Gestion des Ressources Humaines.

Aujourd'hui, la fonction RH est amenée dans le cadre de ses missions d'intervenir dans une situation de crise sanitaire. Autrement dit, dans un contexte imprévisible et en perpétuelle mutation. Il s'agit de :

- Concentrer les énergies de tous vers un but commun ;
- Définir les rôles et les responsabilités de chacun, pour éviter les conflits au sein du travail ;
- Encadrer les horaires du travail ;
- Communiquer en permanence avec ses RH ;
- Inculquer l'esprit d'équipe au-delà des différences qui peuvent exister en milieu de travail ;
- Gérer leur stress vis-à-vis de la pandémie, et le traumatisme causé par cette dernière ;
- Piloter les équipes à distance le cas échéant ;
- Faire face à des situations d'absence des salariés atteints de COVID-19 ;
- Etc.

Il s'agit donc d'instaurer une nouvelle vision dans la GRH, c'est une révolution qui vient changer la donne en matière de management. Nous assistons ainsi à l'introduction des nouvelles conceptions dans le management des Ressources Humaines. Il s'agit du management à distance des Ressources Humaines qui paraît comme solution en période de crise sanitaire, notamment lors du confinement.

Cette forme de management était auparavant limitée aux équipes internationales. Cependant, le management à distance s'impose aujourd'hui progressivement dans le monde d'entreprise notamment en raison de la crise sanitaire qui exige le recours au télétravail.

Il convient de souligner que l'entreprise est amenée aujourd'hui plus que jamais à instaurer une relation de proximité avec ses salariés. En effet, la crise sanitaire a montré l'intérêt des RH notamment en période de crise. C'est grâce à celles-ci que l'entreprise peut assurer sa continuité et atteindre sa performance.

Ainsi, le management à distance nécessite le plus souvent une approche de pilotage efficace basée sur la relation de proximité avec les salariés. Il faut être à leur écoute au quotidien, résoudre leurs éventuels problèmes. Autrement dit, il faut les accompagner quotidiennement en conciliant distance et proximité.

#### **IV. Les défis de la GRH dans le contexte du COVID-19**

##### **4.1 Attirer et retenir les talents : le défi de la GRH à l'ère de COVID-19**

Le monde a changé de visage en présence de COVID-19. Le constat est aujourd'hui mondial. En effet, ce contexte caractérisé par une crise nécessite une grande flexibilité. Ainsi, les entreprises s'activent autour de la façon dont elles peuvent sortir de cette crise, tout en assurant leur continuité. Mais aussi, elles sont à la recherche des nouvelles sources de croissance. Toutes ces raisons les amènent à mettre l'accent sur l'innovation et la différenciation.

Il ne fait plus de doute que l'entreprise a besoin aujourd'hui des personnes porteuses de connaissances, et source d'innovation et de créativité. On parle ainsi des salariés talentueux, ou tout simplement des talents. Le talent peut être définie comme « *une combinaison de compétences hors du commun* » (Drioua, 2014) [16]. Il est à souligner que la nécessité de flexibilité et d'adaptation aux changements de l'environnement, conduit l'entreprise à rechercher des personnes qui disposent des atouts personnels exceptionnels, et qui sont capables de « faire la différence », en vue de favoriser la compétitivité.

A cet effet, la Gestion des Ressources Humaines avec ses pratiques traditionnelles ne suffit plus. Celle-ci doit s'enrichir de nouvelles pratiques RH afin de pouvoir attirer les meilleurs profils, car ce sont les RH qui rendent les entreprises plus innovantes et surtout plus rentables. Il s'agit donc de faire recours à la gestion des talents avec ses nouvelles pratiques « attirer-accompagner-fidéliser » (Drioua, 2014) [17]. En effet, mettre en place une politique de gestion des talents, c'est créer un univers auquel les gens veulent appartenir ; un univers créatif où chacun puisse exprimer ses idées créatives et innovantes. Il s'agit d'offrir aux talents la possibilité d'atteindre l'excellence, et par la suite augmenter leur performance.

Certes, nous avons vu apparaître pendant cette crise des nouvelles pratiques RH pour répondre aux besoins de recruter, mobiliser, satisfaire, et préserver les salariés. Toutefois, la GRH se trouve notamment confrontée au paradoxe attractivité/fidélisation. L'ensemble de ces constats observés nous laisse dire que le premier enjeu à relever par la GRH est comment attirer et séduire les talents en présence d'une crise sanitaire.

Peretti (2008) [18] souligne que pour renforcer l'attractivité de l'entreprise, il faut créer une « marque employeur ». Généralement, les talents préfèrent des entreprises à marque forte, « *la marque supprime le risque. Le prix à payer rémunère la certitude, la garantie, l'extinction du risque* » dicit Kapferer cité par Dejoux (2010, p.112) [19]. Pour cela, l'entreprise est amenée à mettre en valeur son image de marque, et proposer des conditions de travail favorables.

Quant à la fidélisation des salariés, elle peut être définie comme étant l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés (Peretti, 1999) [20]. En effet, savoir attirer c'est bien, mais savoir retenir c'est mieux. La fidélisation nous renvoie vers la question d'accompagnement des talents. En

effet, dès que les talents sont recrutés, il faut prévoir leur intégration et leur accompagnement. Et cela depuis leur entrée à l'entreprise.

Il s'agit de mettre les talents à la bonne place, et aussi les accompagner tout au long de leur vie professionnelle. En outre, la fidélisation passe également par la motivation, il s'agit de tenir compte des besoins de chacun, de renforcer le sentiment d'appartenance, et d'apprécier chacun à sa juste valeur. Tout cela contribue certes à la fidélisation et la rétention des talents.

#### **4.2 Motiver les RH en période de crise**

La fonction RH est au cœur de la gestion de crise du COVID-19. Parmi ses pratiques principales, on distingue la motivation. Néanmoins, dans un contexte caractérisé par une crise sanitaire mondiale, la question qui se pose c'est comment motiver les RH dans ce contexte si particulier, voire même parfois à distance. Sachant que la distance pourrait parfois arrêter les actions faites en interne.

Pour tenter de comprendre comment peut-on motiver les RH en présence du contexte actuel, nous allons fait appel à la théorie de motivation qui a démarré effectivement avec les travaux d'Elton MAYO. Ensuite, plusieurs autres chercheurs ont poursuivi le chemin initié par Mayo, pour traiter la question de motivation.

Nous allons nous appuyer sur les théories X et Y développées par MacGrégor. Celles-ci sont utilisées dans le domaine des RH, et en comportement organisationnel. En effet, MacGrégor (1960) [21] a établi une théorie qui oppose les caractéristiques des individus démotivés à celles des individus motivés. La théorie X suppose que l'homme a une aversion naturelle pour le travail, qu'il ne ferait rien s'il le pouvait, et que le rôle de l'encadrement est de l'obliger à travailler. Tandis que la théorie Y suppose que le travail en soi n'est ni agréable ni déplaisant, que l'homme ne s'investit que s'il peut prendre des initiatives, et que le rôle de l'encadrement est de mobiliser au mieux l'énergie du personnel. La théorie Y part du principe à ce que l'autorité n'est pas le bon moyen pour obtenir un engagement vis-à-vis de certains objectifs.

La théorie X constitue donc un type de management assez autoritaire. Pour ce qui est de la théorie Y, il s'agit d'un type de management participatif. On comprend donc d'après les théories de McGregor que la politique et la pratique de la direction affectent le degré d'engagement des salariés. Ainsi, les directions d'entreprises sont les principales responsables de la motivation des Ressources Humaines.

Par ailleurs, la théorie Y est presque l'image inverse de la théorie X. La théorie Y donc nous renvoie à la responsabilité et à l'encadrement. Elle repose sur la reconnaissance des besoins de l'entreprise, ainsi que ceux des salariés. Et elle indique que les individus feront preuve d'auto-direction et d'auto-contrôle quand les objectifs feront sens pour eux.

Il existe certes plusieurs facteurs de motivation auxquels l'entreprise peut faire recours. Or, vu le contexte actuel, les entreprises doivent surtout mettre l'accent sur l'engagement, car lorsque celui-ci est solide, on n'aura pas besoin de recourir au contrôle. Il ressort d'après l'analyse de la théorie Y que le travail doit être construit au tour de l'autonomie, la responsabilisation, la délégation, et surtout la confiance.

Dès lors, la fonction RH doit mettre l'accent sur le développement du sentiment d'appartenance et d'engagement de ses RH. Pour ce faire, il faut être à l'écoute de leurs besoins et leurs attentes. D'où la nécessité de porter attention aux relations qui se tissent avec ses salariés. Ces relations doivent être basées sur la confiance, tout en préservant leur autonomie dans l'accomplissement de leurs missions. De même, créer une véritable dynamique de groupe s'avère important afin d'éviter les situations d'isolement. Ces facteurs nous paraissent pertinents pour motiver les salariés pendant cette période de crise.

## **V. CONCLUSION**

Nul doute que la pandémie de COVID-19 a un impact significatif sur le monde de l'entreprise. C'est un événement bouleversant qui influence directement l'entreprise, et plus particulièrement la GRH. En effet, la nécessité de flexibilité et d'adaptabilité conduit l'entreprise à développer ses outils et ses dispositifs en termes d'organisation et de gestion. Ainsi, la pandémie de COVID-19 a entraîné des transformations au niveau de l'emploi et de la structure du travail, d'une part, et d'autre part, elle a entraîné des changements au niveau des pratiques RH.

Nous pouvons dès lors affirmer que la GRH a connu de profonds changements à l'heure actuelle, que ce soit en termes de pratiques, ou de modes opératoires. Ce changement brutal que subit l'entreprise actuellement, a fait que la fonction RH à adopter des nouvelles pratiques RH pour mener à bien ses RH. Ces dernières sont considérées comme un élément essentiel pour le bon fonctionnement du travail, et la réalisation des objectifs de l'entreprise.

À noter qu'au-delà des répercussions négatives de la crise sanitaire liée à la pandémie de COVID-19, celle-ci exerce un effet catalyseur sur les entreprises. Dès lors, on assiste à l'apparition d'une nouvelle conception de travail en réponse au contexte actuel. Cela dit, la fonction RH doit faire face à de nombreux futurs

enjeux portant sur l'innovation organisationnelle qui s'inscrit actuellement dans les préoccupations des acteurs économiques. Ces derniers s'accordent pour dire que l'innovation est devenue cruciale pour la compétitivité des entreprises et pour la croissance de l'économie. De même, le contexte actuel suppose de la part de la fonction RH de déployer beaucoup plus d'efforts en matière d'attractivité et fidélisation des meilleurs salariés.

Au final, il ne faut pas perdre de vue que même si certaines entreprises ont pu affronter cette crise, d'autres, se sont retrouvées bloquées face à ce contexte inattendu. Cela nous conduit de porter une réflexion sur ce que deviendrait le monde d'entreprise après la crise. Certes, le monde d'après COVID-19 ne sera plus comme avant.

Ainsi, on se pose la question suivante :

***Les impacts en matière de pratiques RH que nous avons d'ores et déjà observés seront-ils durables ?***

Pour mieux comprendre les enjeux RH liés à la crise sanitaire, l'ensemble de ces constats observés méritent d'être expliqués d'une manière plus approfondie. Cela nous amènera à pousser notre analyse plus loin, en essayant d'étudier les nouvelles pratiques RH apparues lors de la pandémie de COVID-19, et cela à travers une étude empirique. Ainsi, ceci ouvre de nouvelles perspectives de recherche pour des travaux futurs.

#### REFERENCES

- [1]. Peretti J.M., Gestion des Ressources Humaines (Vuibert, Paris, 2012).
- [2]. Darbelet M., Izard L., et Scaramuzza M., Notions fondamentales de Management, Editions FOUCHER, 5ème édition, Paris, 2006, p. 64-65.
- [3]. Dess G.G., et Beard D.W., (1984). "Dimensions of organizational task environments", Administrative Science Quarterly, 29, pp. 52-73.
- [4]. Brabet J., al (1993), « Repenser la Gestion des Ressources Humaines », Economica, Paris. P.224.
- [5]. Ulrich D., Human Resource Champions (McGraw-Hill, 1996b).
- [6]. Guérin G., Wils T. (1997). L'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines : le cas de la gestion des professionnels syndiqués au Québec. Revue Relations industrielles Vol.52, P.61-90.
- [7]. Ulrich D. (1998). A new mandate for human resources. Harvard Business Review.
- [8]. Dietrich A. et Pigeyre F. (2005). La Gestion des Ressources Humaines (Paris).
- [9]. Fabre M., Merck B., Proust M.A., F.Ridet, & M.Romanet, (2003). L'e-RH : mode ou révolution ?
- [10]. Glikman, V. (1994). Formation à distance, in Campy P. et Etévé C., Dictionnaire encyclopédique de l'éducation de formation. Paris Nathan.  
<http://recherche.aix-mrs.iufm.fr/PUBL/VOC/N1/index.html>.
- [11]. Code du travail marocain. <https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/450/Maroc%20-%20Code%20travail.pdf>
- [12]. 3ème enquête -Janvier 2021 du HCP sur les effets du Covid-19 sur l'activité des entreprises. <https://www.hcp.ma>
- [13]. Ozimek, A. (2020), The Future of Remote Work, Upwork <https://www.upwork.com/press/economics/the-future-of-remote-work/>
- [14]. Brynjolfsson, E. et al. (2020), COVID-19 and Remote Work : An Early Look at US Data.
- [15]. Martory, B. et Crozet, D. (2003). Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances (Paris: Dunod).
- [16]. Drioua W. (2017). La rareté des talents : quels rôles pour la fonction Ressources Humaines? . IOSR Journal of Business and Management. Vol. 19, Issue 4. Ver. III (Apr. 2017), PP 51-59.
- [17]. Drioua W. (2017). La gestion des talents au sein du secteur bancaire marocain. IOSR Journal of Business and Management. Volume 19, Issue 4. Ver. III (Apr. 2017), PP 60-67.
- [18]. Peretti J.M., Tous talentueux (Editions d'Organisation, 2008).
- [19]. Dejoux C., Thévenet M., (2010), La gestion des talents : la GRH d'après crise, Dunod.
- [20]. Peretti J.M., Gestion des ressources humaines (Edition Vuibert, 1999).