

# L'impact de la crise sanitaire de Covid19 sur la Fonction RH : CAS des Grandes Entreprises au Maroc

Imane Boumediane<sup>1,\*</sup>

<sup>1</sup> *Management des Ressources Humaines FSJES de Tétouan, Université Abdelmalek ESSAADI*

## Historique du Document

Reçu Mai 2023  
Accepté-Août 2023

## Keywords

Gestion  
Covid-19  
Pandémie  
Fonction RH  
Télétravail5

## Résumé

Covid-19 est une pandémie sans précédent, qui a contraint les entreprises à réinterroger leur modèle culturel et organisationnel de travail, ce qui a conduit les gestionnaires RH à prendre des décisions exceptionnelles pour modifier l'environnement habituel du travail des salariés afin qu'il soit compatible avec la période de la crise, puisque tous les participants RH ont été sous une grande pression durant la crise. Cet article présentera les difficultés et les problèmes rencontrés par les grandes entreprises au Maroc durant la crise au niveau de la gestion des ressources humaines montrant le rôle de la fonction RH dans la résolution de ces problèmes.

## A. Introduction

L'année 2020 a transformé l'économie mondiale et le monde du travail vers des proportions sans précédentes. Le 11 mars, l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) a déclaré que l'épidémie du coronavirus est une pandémie, Elle a exhorté les gouvernements du monde entier à prendre la situation au sérieux et à se préparer à la première vague d'urgences sanitaires en adoptant plusieurs mesures strictes, notamment un confinement national dans de nombreux pays (OMS,2020).

Durant cette période, Les entreprises étaient dans un cycle des questions et d'incertitude avec un manque de visibilité d'avenir, notamment après l'annonce du confinement, lorsqu'une crise frappe une entreprise, la première victime sera affecté c'est son capital humain, surtout si cette crise est une crise sanitaire.

La fonction RH est considérée comme le moteur au sein de l'entreprise qui est responsable de conduire les salariés vers un bon travail, alors que ses pratiques ont été impactées eux-mêmes, le recrutement, la formation, la gestion de carrière, la rémunération, la responsabilité sociale des entreprises....

Le département RH et la direction générale travaillaient en coopération afin de mettre en œuvre les bonnes mesures contre la lutte de COVID-19, par exemple, mettre à profit le digital pour développer une nouvelle communication avec les collaborateurs et mettre en place le système du télétravail comme une nouvelle organisation du travail, puisque lors du confinement, de nombreux travailleurs ont dû travailler à distance depuis leur domicile, si leur fonction le permettent.

\*Corresponding author. Email: [imaneboumediane@gmail.com](mailto:imaneboumediane@gmail.com)

**Importance de sujet :** Le choix du thème a été basé sur trois concepts principaux, le Covid-19, la fonction RH et le télétravail, afin de montrer la relation entre ces concepts, puisqu'on peut considérer qu'elle est une relation associative, Alors que cet article va clarifier extrêmement les dimensions cette relation.

Covid-19 est un virus qui a provoqué d'une crise sanitaire mondiale qui a un impact considérable sur le capital humain mondiale en général, et également sur le capital humain au niveau des entreprise en particulier, par conséquent la professionnels RH ont été appelé de gérer ce risque et de trouver les solutions pour garantir la sécurité des employés, et parmi les solutions prises au niveau de la fonction RH c'est la mise en œuvre du télétravail.

**Objectifs et intérêts :** Cet article vise à réaliser trois objectifs principaux :

Montrer l'importance de la fonction RH dans la gestion des risques et des crises, Découvrir et présenter l'impact de COVID-19 sur la fonction RH et ses pratiques au sein de l'entreprise, les mesures prises par les professionnels RH pour faire face à cette crise sanitaire, Et sa transfiguration après la crise de COVID-19, et finalement démontrer l'importance du télétravail et son rôle au service de la fonction RH durant la période de la crise.

**Problématique :** La finalité de notre travail est de montrer l'impact de covid-19 sur la fonction RH et de présenter les procédures poursuivies par les praticiens RH afin de faire face à cette crise montrant l'importance de la mise en place du télétravail, en effet, notre étude est guidée par la question centrale suivante : «Comment la crise sanitaire de covid-19 a impacté la fonction RH ? »

Pour répondre à cette question, nous avons mené une étude qualitative-positiviste exploratoire via la mise en place des entretiens semi-directifs dans le but de collecté un maximum d'informations sur notre sujet.

### A. Cadre conceptuel de la recherche

Notre travail repose sur trois concepts fondamentaux, covid-19, la fonction RH et le télétravail dans ce qui suit nous présenterons des explications des différentes notions de manière succincte:

#### a. La notion de covid-19

*“Covid-19 is a killer with a range of impressive superpowers, including the Ability to travel among us, undetected, infect almost everyone it meets, and then reproduce liberally, before jumping off in search of a new host”* DR. MICHAEL MOSLEY<sup>1</sup>

Le covid-19 est un virus qui a été déclaré comme un cas d'infection pour la première fois en Chine. Cette épidémie s'est répandue très rapidement dans le monde entier ce qui a engendré des milliers de victimes et de morts aussi, il ne s'agit pas d'un virus normal mais plutôt d'une nouvelle maladie qui a déclenché une crise sanitaire planétaire, considérée par l'organisation mondiale de la santé (OMS) comme une pandémie.

La crise sanitaire du Covid-19 s'est accompagnée d'une crise économique et sociétale, puisque selon les statistiques de l'organisation mondiale de la santé (OMS) en 2021, elle a provoqué un taux de mortalité de 3%. En conséquence, les scientifiques du monde entière ont été appelés à rechercher les solutions et les mesures nécessaires pour protéger et sécuriser les peuples.<sup>2</sup>

#### b. La Fonction RH : Concepts de base

Selon DOLAN et al (2002) : « *la gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels* ». <sup>3</sup>

Donc La gestion des ressources humaines se définit comme un ensemble des actions qui permettent aux organisations de bénéficier d'un capital humain capable d'atteindre les objectifs particuliers, en s'appuyant sur

<sup>1</sup> [1]

<sup>2</sup> [10]

<sup>3</sup> [9]

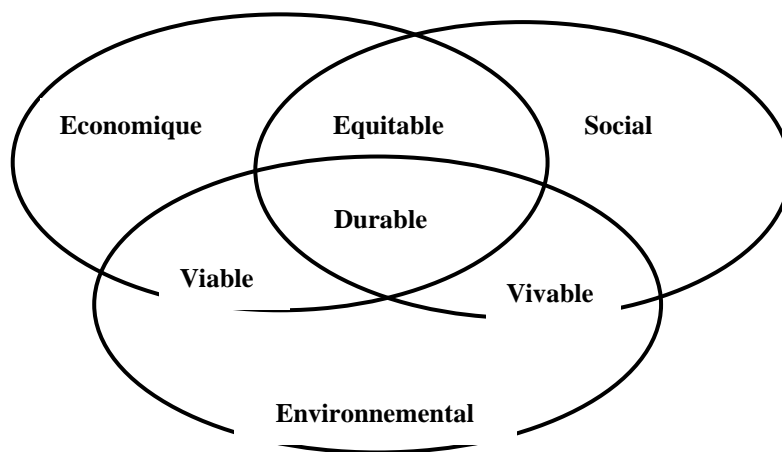
des outils et des critères qui visent à maintenir l'adéquation entre les ressources humaines, à motiver, évaluer et rétribuer les performances des individus et à assurer une bonne relation de l'emploi<sup>4</sup>.

A cet effet, il serait judicieux de présenter dans un premier lieu les métiers de la fonction des ressources humaines repartis par leur domaine de travail.

*i. Les emplois-métiers socio-économiques*

**La responsabilité social des entreprises :** Pour Michel Capron, (RSE) est un acronyme qui concerne les aspects sociaux (qui concernent les relations entre les personnes au sein d'une communication sociale) et sociétaux (lié à la société dans son ensemble). Il a proposé un schéma qui permet d'établir une relation entre le triple (performance, économique, social et environnemental).

La RSE est un énorme levier de la performance d'après une étude réalisée par France Stratégie confirme que la RSE procure un gain de performance de 13% pour les entreprises, elle permet aussi d'attirer et de retenir les oiseaux rares (les meilleurs talents), elle contribue également à l'image de la marque, permet de se distinguer de la concurrence et d'anticiper et contrôler le risque.<sup>5</sup>



**Figure 1:** le schéma qui montre la relation entre le triple (performance, économique, social et environnemental)<sup>6</sup>

**Gestion des relations sociales :** On a choisi de présenter la signification de la gestion des relations sociales en termes de métiers du responsable des relations sociales.

**Conseil et stratégie**

- Identifier et communiquer des indicateurs de suivi du climat social en partenariat avec les autres départements RH.
- Un travail de surveillance est nécessaire pour prévenir les crises et conclure des accords entre les différentes parties.
- Ses savoirs doivent scruter les évolutions du droit fiscal et leur impact sur l'entreprise.
- Son rôle de conseil soit de nature collégiale sur des questions particulières ou générales.

**Négociation et communication**

<sup>4</sup> [3]

<sup>5</sup> [4]

<sup>6</sup> [4]

- Développer et entretenir un dialogue permanent avec les organismes représentatifs du personnel et les partenaires sociaux.
- Assurer l'animation des réunions et de l'organisation des élections professionnelles.
- Il tient un planning méticuleux, il doit garder son calme quand ce dernier est encombré par d'éventuels désaccords.
- Il doit penser en fonction des enjeux et des faits sur le terrain.
- Il joue également le rôle de conduite du changement, notamment lors de restructurations départementales<sup>7</sup>

ii. Les emplois de gestion RH

**Le processus de recrutement** : Le recrutement est une activité extrêmement stratégique, qui nécessite des décisions politiques, prises principalement par la direction générale

Pour réussir le processus de recrutement en prenant en compte de nombreuses règles, les investissements industriels et stratégiques de l'entreprise, les prévisions sur l'évolution des marchés, les éléments de politique gouvernementale en matière d'emploi, et de la position d'entreprise dans son environnement local. Après la prise de ces orientations stratégiques qui définissent les grandes lignes à respecter lors d'embauche dans l'entreprise. Il y a la gestion des emplois et des compétences, qui va prendre les décisions après plusieurs études (âge, évolution des métiers, évaluation des compétences et des qualifications des personnes...).

**Le processus de formation** : La formation est considérée comme un des enjeux de la gestion des ressources humaines qui est devenu plus professionnel et méthodique dans les entreprises. (Évaluer des investissements en formation, appliquer des procédures ISO, Analyser des coûts de formation..).

Le DRH, le chef d'entreprise, et le directeur de l'administration de PME sont les garants de la politique de formation que la direction détermine sur la base des éléments présentés par d'autres acteurs sur le développement des marchés, des technologies, carnet de commandes, l'organisation du travail, les qualifications et les compétences nécessaires.

La traduction de cette politique commence par un état des lieux des besoins et services individuels de formation en lien avec la politique identifiés dans le budget et les priorités. Cette traduction est confirmée par le responsable de formation qui établit et définit le plan de formation. Ce même qui est chargé de mettre en place les actions.

**Le processus de rémunération** : La rémunération ne peut être définie comme s'il s'agissait uniquement d'une institution de la paie, en fait, c'est la crédibilité du service des employés, nécessite l'exactitude et s'engager à respecter les délais de paiement effectués chaque mois.

On entend souvent parler de la rétribution au sein des entreprises. En fait, les employés, au-delà de ce qui est mentionné chaque mois sur leur bulletin de paie, ils touchent aussi de l'argent sous forme différée plus ou moins claire : mutuelles, avantages en nature, intéressement et participation, plans d'épargne retraite ou en actions, assurances vie, tickets restaurant, etc.

On approche ainsi à la politique de la rémunération, il s'agit de prendre les décisions concernant, l'échelle salariale, de sa position par rapport aux organisations du secteur, la part salariale lié au mérite plutôt qu'à l'ancienneté, pour voir si l'intéressement aux résultats de l'entreprise est en place.

Toutes les décisions sont stratégiques d'une manière claire, car elles demandent de réaliser un climat social au sein de l'entreprise, sinon il est très difficile de compenser par d'autres plans d'action RH la politique de rémunération que les salariés jugent comme injuste.

**La gestion des compétences** : La fonction RH joue un rôle important dans l'orientation de sa politique de gestion vers des aspects qualitatif des ressources humaines et notamment les compétences, celles liées aux employés, celles liées aux métiers existants et celles liées à leurs évolutions, Ils sont devenus une réalité

<sup>7</sup> [15]

stratégique. Et pour introduire plus de flexibilité et d'adaptabilité et pour continuer à produire, autrement il est nécessaire de les coordonner et les anticiper.

La gestion des compétences déborde le strict domaine de la gestion des ressources humaines pour devenir un atout stratégique. Elle est l'instrument d'une dynamique de changement qui implique plus globalement le management de l'entreprise.

### iii. Des nouveaux emplois RH

**SIRH :** Les compétences de l'emploi du responsable organisation et gestion des systèmes d'information RH, Il Ya deux finalités intermédiaires déterminés selon le tableau suivant :

**Tableau 1 :** les compétences de l'emploi Responsable organisation et gestion des SIRH<sup>8</sup>

	<b>L'harmonisation des procédures et méthodes de travail afin d'augmenter leur fiabilité</b>	<b>L'adaptation et la simplification du système d'information dans le but de réduire les coûts du service RH</b>
<b>Des connaissances en action</b>	Concevoir, innover sur l'organisation du travail Faire des diagnostics d'organisation du travail Convaincre les utilisateurs quant aux nouvelles méthodes	Connaitre comment concevoir un réseau d'information en tenant compte les puissances de l'outil informatique d'une organisation et les besoins de chaque utilisateur
<b>Des connaissances de base</b>	La Méthodologie de résoudre les problèmes Analyse et organisation de travail : GANT, PERT, matrice de décision, la méthode d'analyser le circuit...	Informatique : des progiciels et des logiciels de GRH, gestion du SIRH, Réseau, Bureautique, Design, graphisme, Internet et Intranet.
<b>Des connaissances relatives aux pratiques de la profession</b>	En Savoir les postes de travail et les organisations du service : prendre les décisions, les tâches et les missions de chacun, le cycle d'information	En savoir sur les missions et les nécessités informatiques du personnel du service RH. Connaissance des compétences informatiques et des intérêts du personnel de service

**Le processus de VÆ :** Une validation des Acquis d'expérience permet un salarié d'obtenir une certification grâce l'expérience acquise pendant sa carrière professionnelle.

En assouplissant les conditions d'accès à la VÆ, le législateur a souhaité augmenter et diversifier les audiences éligibles pour vérifier les réalisations. Toute personne qui travaille actuellement dans une vie active, salariée ou indépendante, a le droit de faire du bénévolat ou à la recherche d'un emploi pour valider son expérience acquise dans le but d'obtenir un titre ou un diplôme.

<sup>8</sup> Elaboré par l'auteur, [4]

Approuvée par la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 la VÆ figure dans le code du travail mais aussi dans la loi éducation. Il s'inscrit également dans le champ de la formation professionnelle continue, dans le cadre de l'apprentissage tout au long de la vie.

Les Jurys décident sur la base d'un dossier constitué par le candidat, peut-être après une entrevue ou, dans certains cas d'une mise à jour dans une position professionnelle ou simulée. Il devient possible de décerner un diplôme ou un titre complet.

### c. Le télétravail

On imagine tous assez facilement à quoi fait référence le terme télétravail, mais lorsqu'on cherche à le définir on se rend compte que ses contours sont plus flous qu'il n'y paraît, par exemple, est ce que un salarié qui rédige un rapport dans un moyen de transport fait du télétravail ? Et est-ce qu'un prof qui corrige ses copies à la maison fait du télétravail ? Et bien regarde les débats qui animent la communauté scientifique on découvre beaucoup de nuances dans les définitions du télétravail parce qu'il existe en fait une pluralité de pratique.

Bien sûr tous s'accordent à dire que c'est une activité de travail qui s'effectue hors des locaux de l'organisation par le biais des outils d'informatique, en fait les débats se cristallise autour de deux dimensions, la première c'est la nature de la relation de travail, est-ce que l'on prend en compte, le travail des indépendants et des prestataires ou uniquement le travail des salariés ? Et la deuxième dimension c'est le lieu de travail est ce que l'on prend en compte le travail en déplacement ou uniquement le travail dans un lieu fixe, mais un télétravailleur est un salarié qui effectue son travail à distance des locaux de son organisation de manière formalisé par l'employeur et de façon occasionnelle ou régulière soit depuis son domicile soit dans un tiers lieux fixes cela signifie que le travail nomade en clientèle en déplacement qui est propre à certains catégories de métiers n'est pas une forme de télétravail de même le travail des indépendants des prestataires n'est pas non plus une forme de télétravail.

Le télétravail est Une pratique qui été encadré par le code de travail en 2012, il donne au télétravailleur la possibilité d'alterner entre son lieu de travail d'habitude et un lieu différent, le plus possible c'est son domicile mais cela n'est pas obligé, il peut travailler aussi dans un café , un espace de CO-WORKING, un parc , ou même chez son voisin ou sa voisine, cela est devenu plus facile, de travailler n'importe où, grâce à le digital.<sup>9</sup>

## B. Cadre empirique de la recherche

Ce travail vise à relier les éléments de la recherche à la réalité ; en s'appuyant sur la mise en place des entretiens semi-directs en donnant la paroles à des praticiens RH pour exprimer leur quotidien durant la crise, donc on va aborder dans cette section le cadre méthodologique de la recherche scientifique, les résultats de la recherche scientifique et finalement une petite discussion de ces résultats.

### a. Construction de l'objet de la recherche

Pour avoir répondre à cette question « qu'est-ce que je cherche ? » on doit construire un objet de la recherche scientifique qui permet d'atteindre l'objectif général de l'étude exploratoire,

L'objet de la recherche est un élément très important qui supporte le processus de la recherche puisqu'il définit le projet de connaissance du chercheur, Cet objet est considéré comme une liaison entre le chercheur est la réalité, par lequel le chercheur interroge les aspects de la réalité qu'il estime d'observer, de découvrir et de développer afin de comprendre cette réalité.

Alors que dans notre étude, notre objet de recherche est dans une perspective positiviste par ce qu'il est sous forme des entretiens semi-directifs qui nécessite d'aller sur le terrain et faire discuter un nombre des responsables par un questionnement basé sur des thèmes concernant le sujet étudié afin de découvrir la réalité.

---

<sup>9</sup> [14]

Un entretien semi-directif, on peut aussi dire un entretien qualitatif, se définit comme une méthode qualitative qui est basée sur des données qualitatives qui vise « la recherche du sens et la compréhension des phénomènes ou des comportements »<sup>10</sup> (COUTELLE, 2005).

Son objectif principal est de collecter des informations qui présentent des arguments et des explications à la recherche scientifique, à ce propos on a opté d'élaborer un questionnaire précis pour l'échantillon choisi et contacté.

**Questionnement :** le questionnaire a été basé sur une approche empirique qui contient des questions directes et ouvertes pour permettre une libre expression à la partie répondante et favoriser l'émergence à d'autres dimensions, puisqu'il a été destiné aux responsables développement RH, responsable des ressources humaines, managers RH et il est constitué sous forme des axes.

**L'échantillon :** L'échantillon contient 4 entreprises de même secteur d'activité puisque  $\frac{3}{4}$  de ces entreprises sont multinationales, spécialisées dans la fabrication des véhicules à moteur, et pour la dernière entreprise, c'est une entreprise française spécialisée dans la fabrication des appareils électroménagers, électroniques et électriques. Ces entreprises recouvrent une large gamme de secteur d'activité, de type de produit, d'organisation de travail, de taille, et de la localisation géographique.

Ces entreprises souffraient pendant la période de confinement, puisque toutes leurs activités ont été arrêtées, par contre d'autres services comme l'agroalimentaire et les banques qui ont continué leurs activités. En effet, une entreprise multinationale n'est pas la seule qui est impactée par la crise puisque tous les genres d'entreprises ont été impactés.

## **b. Etude qualitative, objectifs et méthodes**

La méthodologie de la recherche scientifique se considère comme un guide qui nous permet d'avancer dans la préparation de notre travail par des méthodes d'enquête et des outils d'analyse.

### *i. La collecte des données*

Cette étude vise d'observer, de décrire, et d'interpréter afin de comprendre, c'est pourquoi on a choisi de réaliser des entretiens approfondis. Parce que l'entretien est une méthode qualitative la plus utilisée dans la recherche scientifique de gestion.

L'entretien contient des questions et des thèmes permettant de répondre à la problématique posée par les réponses et les explications des responsables interviewés. En effet, notre objectif est de découvrir les changements et les conséquences de COVID-19 sur la fonction RH, les mesures prises pour résoudre ses problèmes et également le mode de travail qui était pris en charge durant la période de la crise, le télétravail ou bien le travail présentiel.

Les entretiens ont été réalisés par deux façons, la première sous forme d'un entretien téléphonique, et la deuxième en recevant des réponses et des informations via Gmail à cause de l'insuffisance du temps, avec des profils différents comme nous montrons selon le tableau suivant :

---

<sup>10</sup> [7]

**Tableau 2:** Profils des responsables interviewés<sup>11</sup>

Entreprises interviewés	Profil	Fabrication	Ville
Entreprise 1	Responsable de développement RH	Fabrication des véhicules à moteur	Tanger
Entreprise 2	spécialiste RH	Fabrication des véhicules à moteur	Tanger
Entreprise 3	Manager de capital humain	Fabrication d'appareils électroménagers	Tanger
Entreprise 4	Responsable des RH	Fabrication des véhicules à moteur	Kenitra

Nous avons pris une période de 3 mois de recherche pour essayer de contacter des entreprises d'un secteur d'activité homogène, durant cette période nous avons envoyé 10 demandes sur LINKEDIN, 4 responsables de ces entreprises ont accepté notre demande, et pour les autres, ils nous ont expliqué respectueusement leurs raisons.

Et pour les responsables répondus, après leur avoir envoyé le rapport des questions, ils ont tous traversé que c'était trop long, alors on a essayé de les expliquer que les questions sont liées les unes aux autres.

Au cours de l'entretien, ils ont montré beaucoup de respect et de coopération et ils ont essayé de nous donner des conseils et d'informations, à ce propos nous leur adressons nos sincères remerciements.

#### a. Méthode d'analyse du contenu

L'analyse thématique du contenu est un découpage de l'information obtenu par les entretiens, c'est une opération cruciale la plus utile sans laquelle il n'y a pas d'utilisation possible de l'information.

On s'appuie sur cette technique particulière dans le but de comparer les déclarations de plusieurs répondants sur un sujet de recherche. Le principe est relativement simple, même si sa mise en œuvre est beaucoup plus subtile qu'il n'y paraît à première vue. Cela impliquait de catégoriser (et de comparer) les commentaires de chaque répondant sur les thèmes et sous-thèmes, associés aux questions qui ont mobilisé le chercheur pour mener l'étude. En revanche, la pratique est souvent complexe, et sélectionner des extraits et les trier en sections thématiques est un processus délicat. Dans ce type d'analyse transversale (analyse de plusieurs entretiens - ou réponses à des questionnaires ouverts en même temps), on cherche à comparer les réponses des sujets<sup>12</sup>

Donc après avoir exposé les résultats ou bien le contenu des 4 entretiens menés lors ces entretiens, on a choisi la méthode d'analyse de donnée thématique. C'est pourquoi on a 4 principes qui doivent être appliqués : L'objectivité (classer les fragments d'entretien en le considérant comme des objets scientifiques de la recherche), l'homogénéité, la pertinence et l'exhaustivité. (D'après BARDIN (1991).

Notre objectif général par cette analyse de contenu est de présenter les informations d'une manière claire pour convaincre le lecteur et lui faire comprendre le point concerné.

<sup>11</sup> Elaboré par l'auteur

<sup>12</sup> [13]



## C. Discussion des résultats

L'analyse du contenu des entretiens qui ont été réalisés pour explorer les dimensions du sujet étudié au niveau de la réalité, nous conduit de confirmer les théories qui ont été construites précédemment et d'identifier les similitudes et les différences entre les différentes réponses.

Nous avons repartir les réponses des responsables interviewés sur des axes comme suit :

### **Axe 1 : le processus de recrutement :**

On a commencé notre entretien par des questions liées au recrutement autour les problèmes de recrutement durant la crise afin de faire comparer les réponses entre les responsables interviewés et de découvrir l'ensemble des défis auxquels ils ont été confrontés par la première question de notre guide, à savoir « quel est l'impact de covid-19 sur le processus de recrutement au sein de votre société ? » À ce propos nous avons obtenu la réponse de la part de la première entreprise contactés comme suit :

*« Avant tout, Je veux ajouter qu'on a essayé de réaliser un retour positive et d'accepter la crise, c'est à dire d'essayer de travailler le plutôt possible pour rattraper le temps perdu à cause de la crise, c'est pour cela, nous étions trop chargée de travail. Pour les problèmes rencontrés au niveau de recrutement :*

- *L'absence des candidats lors des entretiens à cause des difficultés de déplacement (À cause de l'interdiction des déplacements entre les villes de royaume)*
- *Les offres d'emploi était disponible par rapport les demandes*
- *(Les étudiants n'ont pas terminé leurs études à cause du retard de programme au niveau des universitaires).*
- *L'infection des candidats directement après leur recrutement*
- *Après avoir confirmé que les résultats des tests sont positifs, nous appelons l'équipe responsable de nettoyage, pour nettoyer et stériliser les lieux de travail complètement, ce qui exige du temps et des couts. »* **Entreprise 1**
- *A cause de ces difficultés, les responsables interviewés des autres sociétés ont assuré que le processus de recrutement a été suspendu puisque tous les réponses ont été similaires, voilà les extraits des réponses.*
- *« Les problèmes qui ont été confrontés en matière de recrutement, c'est qu'on a arrêté le processus de recrutement, il était vraiment difficile de passer des entretiens présentiel ».*

#### **Entreprise 2**

*« Premièrement lorsque parle de covid-19 on parle d'une crise sanitaire donc tous les besoins de recrutement ont été gelé, mais parmi les difficultés rencontrés pour les entreprises, c'est l'impossibilité d'organiser un entretien présentiel (de contacter le candidat, de le convoquer, après lui demander d'assister pour passer l'entretien physique...) chaque entreprise a fait des restrictions que ça soit l'accès uniquement des personnels de l'entreprise, il faut présenter le passe vaccinale, donc l'impossibilité d'organiser des entretiens physiques »* **Entreprise 3**

*« Durant la période de covid-19 comme vous connaissez, c'était une crise qui a touché le monde entier, les entreprises du monde entier, aussi à cause des précautions sanitaires, le recrutement a été carrément gelé, on ne peut pas recruter des personnes par ce que la manière de passer un entretien était délicate ».* **Entreprise 4**

Tous les responsables interviewés ont confirmé que la crise a été une période difficile pour recruter ou pour passer des entretiens physiques, ils répondaient à la question suivante en ce qui concerne l'entretien téléphonique avant qu'elle ne soit posée, alors ils ont tous confirmé qu'ils s'appuyaient sur des entretiens téléphoniques juste pour la pré-sélection du candidat et que ce genre des entretiens n'est pas valable pour évaluer le candidats, répondant à ces questions suivantes :

Est-ce que vous effectuez des entretiens téléphoniques dans votre société ? Si oui, Est-ce qu'ils sont suffisants pour évaluer le candidat ?

« Oui bien sûr, Notamment pour les candidats qui n'ont pas la possibilité de déplacer à cause de l'interdiction de déplacement comme nous l'avons mentionné précédemment. Mais bien sûr après le passage de l'entretien téléphonique ils ont obligé de passer l'entretien présentiel » **Entreprise 1**

« Non, l'entretien téléphonique est considéré comme un outil qui nous confirme si le candidat est intéressé par le poste offert ou non, Aussi pour collecter quelque information sur sa personnalité, Mais l'entretien présentiel reste le plus important lors du processus de recrutement au sein de notre société, parce que on a toujours besoin des candidats compétents, l'entretien téléphonique n'est pas suffisant pour évaluer le candidat. Mais également on a opté les entretiens SKYPE et TEAMS (en vidéo) pour l'entretien de pré-sélection pour les postes Cadre et Manager ». **Entreprise 1**

« OUI, on a réalisé des entretiens téléphoniques, mais pas toujours des fois de préférence d'utiliser des tests de personnalité surtout pour les profils Haut potentiel »

Oui effectivement parce que l'entretien téléphonique n'est suffisant pour évaluer les candidats, l'entretien téléphonique est pratique, mais pour les postes critiques il est préférable de passer des entretiens physiques ». **Entreprise 2**

« Ce qu'on a proposé d'utiliser Teams ou Zoom pour le réaliser en visioconférence pour pouvoir contacter le candidat face à face, pour pouvoir changer avec lui comme un entretien d'embauche, Mais pour embaucher les meilleures compétences on ne se limite pas sur l'entretien téléphonique ». **Entreprise 3**

« L'entretien sur Team ou Zoom n'est pas évident, n'est pas suffisant pour faire choisir le bon candidat » **Entreprise 4**

On a choisi de poser cette question pour confirmer ce qu'on a collecté lors de notre recherche au niveau de la partie théorique en ce qui concerne les avantages de l'entretien à distance, mais pour ces entreprises, l'entretien présentiel reste essentiel en matière de leur processus de recrutement puisque la plupart d'eux ont essayé de réaliser des entretiens en visioconférence à la place d'entretien téléphonique et notamment pour les cadres mais juste pour la pré-sélection, c'est pourquoi nous étions impatients de voir comment la situation a été maîtrisée surtout que la crise sanitaire ainsi que l'interruption du processus de recrutement ont provoqué une pénurie en terme de personnel par la question suivante : Quelles sont les procédures qui ont été suivies pour faire face à ces problèmes ? bien que les réponses ont été différents, elles étaient presque sur le même principe comme suit :

« En 2020, les recrutements ont été limités, On a travaillé sur la polyvalence des opérateurs sur plusieurs postes ». **Entreprise 1**

« Durant la crise le recrutement a été arrêté, donc on a travaillé avec notre effectif, C'est pour ça, on a essayé d'optimiser la gestion des horaires par la réduction des horaires de travail ». **Entreprise 2**

« On a fait un plan social, on n'avait pas recruté ». **Entreprise 3**

« Pour notre société on n'avait pas un manque du personnel durant la crise, on a gardé notre effectif par ce que n'était pas des démissions ou licenciement ». **Entreprise 4**

Donc tous ces entreprises ont décidé de travailler avec un effectif déjà existant par des manières différents, on a la polyvalence pour le premier cas c'est à dire un seul profil est chargé par plusieurs postes, pour la deuxième, ils ont fait du plan social ou bien le plan de sauvegarde l'emploi ce qui signifie de présenter des mesures pour éviter le recours au licenciement (Mutation, réduction ou aménagement du temps de travail...), et des plans de reclassement externe. Tous ces entreprises ont le même objectif c'est d'accélérer le travail et assurer la continuité de leur activité.

## **Axe 2 : La formation :**

Cette analyse d'entretien nous révèle les effets les plus importants que la fonction RH a connus durant la crise de covid-19 comme une réalité sans précédent, pour la formation, il était difficile de former les employés durant cette période, afin d'éviter la propagation de l'infection et de respecter les mesures sanitaires, on doit annuler toutes les activités qui s'effectuent en regroupement. La première question qui nous intéresse c'est « Est que votre plan annuel de formation a été gelé en 2020 ? » Comme nous prévoyions, toutes ces entreprises ont forcé d'annuler leur plan annuel de formation comme suit :

« *On n'a pas réalisé une ingénierie de formation* ». **Entreprise 1**

« *Dans notre cas, Le plan de formation a été gelé partiellement, certaines formations ont été assurées à distance* ». **Entreprise 2**

« *Oui exactement, le plan de formation a été gelé en 2020, durant la crise de covid-19 toutes les activités qui nécessitent un regroupement, on les annuler ou les reporter pour l'année suivante* ». **Entreprise 3**

« *Oui, exactement le plan annuel de formation a été gelé en 2020, on a gardé seul les formations obligatoires* ». **Entreprise 4**

Donc comme nous avons déjà mentionné le plan annuel de formation a été gelé en 2020 au sein de ces entreprises, mais ils ont tous organisé volontairement des formations obligatoires d'une manière différente, par exemple Ya des entreprises qui s'appuyé sur une formation interne présentiel avec le respect des mesures sanitaires :

« *Avec la covid-19 on s'est contenté des formations en interne d'une manière classique, c'est-à-dire présentiel, mais avec le respect des mesures sanitaire :*

- *Obligation de porter les masques*
- *La distanciation physique*
- *Nettoyer les salles avant et après*

*On a essayé d'éviter la transmission des papiers, en utilisant bien sûr les appareils numériques* ». **Entreprise 1**

« *Les types de formations continués, la formation avec un accès très limité, c'était en termes de nombre des personnes, il faut respecter la distance de 1 mètre, et ainsi de suite, il faut que les personnes portent correctement leurs bavettes* ». **Entreprise 3**

« *On a organisé des formations au niveau du département EHS « Environnement HEALTH & SECURITY » en ce qui concerne l'environnement du travail et la sécurité au travail* ». **Entreprise 4**

Certaines entreprises ont s'appuyé au même temps sur la formation à distance :

« *On a fait des formations à distance via Teams, et se sont réalisées d'une manière réussite, on a essayé de choisir la plateforme pertinente, même le temps correcte* ». **Entreprise 3**

« *On a effectué d'autres formations à distance en visioconférence sur Team qui ont été destinées aux cadres, bien sûr on n'a pas gelé toutes les formations, juste les formations qui sont effectuées sur site et qui ont besoin d'un long programme et toutes les formations interne étaient sur Team* ». **Entreprise 4**

Donc on peut dire qu'il est difficile pour ce type d'entreprise d'arrêter définitivement toutes ces activités, Les responsables interviewés ont fait preuve d'une grande diligence durant cette crise au niveau de la fonction RH, et ils ont été en recherche active sur des plans alternatives afin de poursuivre le travail.

## **Axe 3 : La gestion de carrières :**

Au niveau de la gestion des carrières, on a opté de poser des questions liées à la promotion des employés durant la crise « est ce que la promotion a été gelé au sein de votre société ? » par ce que les entreprises du monde entier ont souffert d'une crise financier après le confinement, cela est dû à l'arrêt de leur production et

leurs ventes. Cette analyse du contenu vise à démontrer les différences entre ces entreprises en matière de la gestion de carrières malgré qu'ils fussent dans la même situation. A ce propos voici les extraits des réponses comme suit :

*« On a sélectionné plusieurs candidats pour le middle-management en interne (team leaders et techniciens), la pandémie était une opportunité pour chercher des candidats en interne avant de s'orienter vers le recrutement externe.*

*Lorsqu'on a travaillé sur la polyvalence, de nombreux collaborateurs ont montré leurs capacités et qualifications ce qui nous a conduits de prendre des décisions en ce qui concerne la promotion interne ».*

*« La promotion se fait après l'évaluation des compétences par la réalisation des entretiens individuels. En période de crise, on a réalisé des entretiens individuels, mais bien sûr avec le respect des mesures sanitaires ».*

*« Avec la covid-19, on a essayé de faire tous nos efforts pour éviter le risque de geler les promotions, parce que la crise de covid-19 a provoqué au niveau du monde d'une crise financière à cause de l'arrêt des activités et des ventes, Quand on procède à la promotion interne (verticale), bien tout le pack du candidat sélectionné est revu : salaire, titre, responsabilités... » **Entreprise 1***

*« Non, ce n'est pas carrément, on a continué les promotions d'une manière normal, il Ya des personnes qui ont bénéficié de la promotion soit vertical soit horizontal, mais pour les promotions horizontal ont été limités, comme vous connaissez on doit minimiser les charges on ne peut pas investir tous les promotions ».*

#### **Entreprise 4**

Donc certaines entreprises ont choisi de continuer les promotions mais par contre les autres ont décidé de les arrêter jusqu'à un autre ordre.

*« Oui bien sûr La promotion a été gelé, on n'avait pas autorisé les promotions verticales et horizontales à cause de la manque de visibilité d'avenir donc on a choisi de minimiser les charges en prévision de la suite ».*

#### **Enterprise 2**

*« La promotion est totalement gèle, par ce que c'était une crise, directement les recrutements sont arrêtés même la formation, donc les charges ont également été arrêtés, il est impossible de dépenser les charges, c'est logique par ce que l'entreprise a toujours essayé de minimiser les couts ».* **Entreprise 3**

On déduit par cette analyse que les décisions diffèrent d'une entreprise à l'autre, ça dépend la politique de la société, l'objectif c'est d'accélérer le travail, réaliser un retour progressif et de passer la période de la crise d'une manière réussite.

#### **Axe 4 : le télétravail et le digital :**

La crise de covid-19 était un point de changement, qui a forcé le monde de se transformer. C'est la même chose au niveau des entreprises puisqu'elles ont eu recours à de nombreux changements afin de s'adapter avec la période crise sanitaire, afin d'assurer la continuité du processus de travail, et de créer également des environnements plus sécurisé de travail pour les employés dans le but de respecter les mesures sanitaires du gouvernement.

Parmi ces changements il Ya la mise en place du télétravail pendant la crise au sein des entreprises du secteur d'activité industriel, comme nous connaissons, le télétravail n'est pas une idée acceptable au sein des entreprises de production tandis que tout le staff travaille en présence.

Cette analyse du contenu d'entretien vise de montrer les sociétés qui ont opté de tester ce nouveau mode de travail et de découvrir leur point de vue sur cette expérience.

A ce propos on a posé ces questions « Est-ce que vous avez appliqué le télétravail dans votre société ? Est-ce que le télétravail est un avantage que vous pouvez garder même après la crise ? » Afin de faire comparer les déclarations des responsables interviewés et de toucher l'importance de ce nouveau mode de travail qui est devenu plus fréquent dans les dernières années.

Lors de nos entretiens, Ya une entreprise qui déclare qu'elle n'a pas mis en place le télétravail, voilà l'extrait de réponse :

*« On n'a pas appliqué le télétravail, parce qu'on est une société de production donc le télétravail n'est pas réalisable dans notre situation, on a également été en retard, donc la présence des collaborateurs était obligatoire. Mais cela ne veut pas dire qu'on n'a pas réalisé des visioconférences.*

*A cause de la charge de travail, on a réalisé certains « Meetings » en utilisant la plateforme zoom pour discuter le planning des activités ».* **Entreprise 1**

Les autres responsables interviewés ont bien exprimé leur point de vue sur ce mode travail, puisqu'il est difficile de le mettre en œuvre, notamment au sein d'une société de production, les employés travaillent en contact directe avec les machines donc leur présence sur site est obligatoire.

Au même temps, ils ont tous assuré l'avantage du télétravail durant la crise, mais ils ont souligné à plusieurs reprises qu'ils n'ont autorisé le travail à distance qu'aux employés qui peuvent le faire. Voilà ses réponses comme suit :

*« Oui, on a appliqué le télétravail mais uniquement possible c'est la nature du poste le permet ».* **Entreprise 2**

*« Oui, on a appliqué le télétravail mais pour les fonctions qui le permettent, par ce nous somme une société d'un secteur d'activité d'industrie, le maitrise du télétravail est difficile, mais Ya des taches qui ont été effectués à distance par des profils comme (techniciens méthode, technicien dossier, les ingénieurs qui ont chargés de la recherche de développement, et des personnes chargés d'approvisionnement), qui ont continué de travailler à distance jusqu'à maintenant mais pour un jour au maximum par semaine ».* **Entreprise 3**

*« Pour garder notre personnel et au même temps de leur protéger, on a autorisé pour les personnes qui peuvent faire du télétravail d'effectuer leurs taches à distance pour pouvoir maintenir le travail, on a leur fournir les matériaux nécessaires, les pc portables, les casques... tout ce qu'il faudra pour établir le travail à distance ».* **Entreprise 4**

*« Le télétravail était un aide pour nous, pour maintenir l'activité mais uniquement pour les personnes qui peuvent télé-travailler, ce n'était pas possible pour autoriser cette option pour tout le monde parce que Ya des personnes qui ont obligé de travailler sur les locaux de travail pour rester en contact avec leur operateur, notamment les personnes qui ont travaillé avec les machines comme par exemple les services de techniques et de la maintenance ».* **Entreprise 4**

*« Pour notre société les personnes qui peuvent télé-travailler par exemple les personnes de service administratif, au niveau de notre département RH on a un bureau qui s'appelle « RELATION HUMAIN » qui est en relation directe et étroite avec les opérateurs et les employés, durant la crise pour éviter le regroupement du personnel on a mis à disposition une seule personne dans ce bureau pour être en contact avec les employés les autres étaient en télétravail pour respecter les barrières de sécurité et la distanciation physique »* **Entreprise 4**

*« Pour les staffs, les responsables de logistique qui ont chargé de tester la matière première, qui assurent qu'elle est bien effectué, les produits, les transports... ne peuvent pas télé-travailler.*

*Durant la crise juste un échantillonnage par département qui était travailler au sein des locaux de la société et pas tout le département »* **Entreprise 4**

La période de covid-19 a été une bonne occasion pour tester le télétravail comme une nouvelle expérience au sein des Entreprises de production, Alors qu'il faudra être un changement global qui se poursuivra même après la crise.

Au cours de l'enquête, on a opté de poser ce question « Quelles sont les outils et les logiciels utilisés au sein de votre société pour le pilotage et le suivi des Rh ? » pour avoir une idée sur ces logiciels et leur fonctionnement sachant que nous sommes dans un âge avancé en termes de digitalisation, la majorité des entreprises ont choisi de parler sur les logiciels du pilotage puisque leurs réponses entaient comme suit :

*« KELIO c'est un logiciel RH de pointage pour :*

- Assurer la présence des collaborateurs
- Eviter la levée des absences
- Gérer et contrôlé l'accès des collaborateurs ».**Entreprise 1**

« Pour les logiciels RH utilisés on a one RH c'est un logiciel propre pour notre société pour la formation et le e-learning, On a GESTOR pour le pointage ».**Entreprise 4**

Certaines responsables interviewés ont choisi de parler également sur d'autres logiciels, voilà l'extrait :

« Sage paie : c'est un logiciel administratif RH, il nous permet de :

- Gérer la paie et les déclarations sociales
- Elaborer ou bien dématérialiser les bulletins de paie
- Gérer les congés et les absences ».**Entreprise 1**

« Bon, pour les logiciels RH on a utilisé au niveau de la fonction RH de notre société SAGE PAIE pour l'Operations de paiement et SAP c'est un logiciel de gestion RH et de la paie pour suivre des temps des horaires, gestion des avantages, gestion organisationnelle... ».**Entreprise 2**

Ces logiciels ne peuvent pas être sous-estimés, car ils ont une grande importance en termes des services qu'ils fournissent, et donc ils ont un rôle important pour surmonter cette crise au sein des entreprises.

### **Axe 5 : La sécurité au travail :**

Durant la crise, la sécurité et la santé des employés sont devenu parmi les priorités des employeurs, pour contribuer de faire une lutte contre une deuxième vague de coronavirus.

Au sein des entreprises de production, on trouve que les salariés sont en contact étroit avec leurs opérateurs et avec les machines donc il était difficile de travailler dans ces circonstances sans avoir une propagation de l'infection, c'est pour cela nous étions intéressés de connaître la réponse de cette question « Comment vous assurez la sécurité de vos employés ? » afin de faire connaissance les mesures suivies pour faire face à cette crise. La plupart des réponses était similaires comme suit :

« On a bien respecté les mesures sanitaires en ce qui concerne :

- La distanciation physique
- Le changement des masques chaque 4heures
- Désinfection des locaux chaque semaine
- La répétition d'un discours de sensibilisation recommandant de porter les bavettes chaque 2 heures ».  
**Entreprise 1**

« Bien sûr, le port du masque était obligatoire, le gel hydrologique a la porte, les mesures de température, le respect de la distanciation physique entre les employés et surtout pour les employés qui étaient travaillé en group avant la crise. On a annulé la prestation de la restauration, on a annulé aussi les distributeurs café, On a fermé les vestiaires et les portes sont toujours ouvertes pour éviter la touche de porte par plusieurs personnes ».**Entreprise 3**

« Bien sûr on a respecté toutes les mesures sanitaires tel qu'il faut, le port du masque, la distanciation physique, les désinfectants...et ils ont bien respecté par les employés  
».**Entreprise 4**

Certaines responsables contactées ont choisi d'exprimer l'importance de la communication interne durant la crise et de présenter les outils qui ont utilisé afin de faire circuler le message partagé vers tous les employés pour les sensibiliser à la gravité de la situation. Voilà les extraits de réponses :

« En tant que Responsable RH, notre travail ne se limite pas aux pratiques administratives, mais aussi à une bonne communication interne, notamment en période de crise, nous essayons de réussir le dialogue social afin de motiver et fidéliser nos collaborateurs. Les managers, les responsables RH et les dirigeants doivent être toujours à l'écoute, leur rôle c'est d'accompagner spécifiquement et individuellement ces collaborateurs ».  
**Entreprise 1**

« On a collecté un groupe très restreint pour pouvoir leur présenter le Protocol a mis en place afin de partager le message avec les autres collaborateurs concernant les mesures et les restrictions.

Au début on a trouvé une difficulté avec les employées en ce qui concerne le respect des mesures sanitaire, mais après toutes les mesures sont devenu bien respectée ». **Entreprise3**

« Au niveau de la sécurité, on a déjà un département au sein de notre société qui s'appellent EHS c'est-à-dire « Environnement HEALTH & SECURITY » ils ont concerné de mis en place des campagnes de sensibilisation, la distribution des bavettes et les désinfectants. Parce que, au niveau de la communication interne on doit élaborer un message de sensibilisation approprié pour une catégorie particulier (la manière de communiquer un cadre n'est pas la même manière de communiquer un opérateur) ». **Entreprise 4**

La communication interne était un facteur essentiel qui a contribué à réduire l'incidence de la détérioration de la santé chez les employés, il existe de nombreuses façons pour transmettre le message, mais l'objectif reste le même.

Aussi on a pris connaissance d'une autre initiative avec l'**entreprise 2** en termes de la santé et la sécurité au travail, puisqu'elle était comme suit :

« On a constitué une cellule de crise par un accord avec le directeur général, le manager, sécurité environnement, le directeur des ressources humaines et quelques personnes comités de direction, pour le rôle de décider les fonctions d'évolution de la situation sanitaire au Maroc, en coopération avec les autorités.

Au niveau de laquelle ont décidé les actions, les restrictions et ainsi de suite. Et un certain moment on a essayé d'organiser avec des vagues de vaccination avec les autorités sanitaire, On a organisé en interne le dépistage de covid-19, si quelqu'un qui a les symptômes de coronavirus on le présente les services médicaux, il est soumis à un antigène par l'infirmière. On a acheté les tests antigènes pour faire face à ce virus ».

#### **Entreprise 2**

Cette analyse nous permet de confirmer les théories déjà notées concernant l'importance de la fonction RH puisque toutes ces entreprises ont fait de gros efforts pour faire face à cette crise sanitaire et pour protéger la santé des employés par des bonnes décisions prises au niveau de la direction RH et ses comités.

#### **Axe 6 : Après covid-19 :**

Bien que nous ayons réussi à surmonter la crise, nous aspirons toujours à revenir à la vie comme avant, à cause de cela on a choisi de poser cette question « Quels sont les résultats du covid-19 qui sont encore activés jusqu'à présent en ce qui concerne la fonction Rh ? » Certaines responsables ont assuré l'avantage du télétravail comme suit :

« Comme je l'ai déjà dit, c'est le télétravail mais uniquement pour les employés qui le permettent ».

#### **Entreprise 3**

« Pour nous, le télétravail était une idée très exclue avant la crise, puisque tous les employés travaillent sur site, mais l'arrivée de la crise a changé totalement cette idée, il Ya des personnes qui ont choisi de continuer de tété-travailler même après la crise.

Donc nous avons testé le télétravail au niveau des résultats, de rendement et des horaires de travail, on a trouvé que le travail hybride est un avantage que nous devons garder même après la crise ». **Entreprise 4**

Ce qui démontre que le télétravail est devenu plus demandé dans le monde de travail, en particulier, il montre son importance grâce à la crise sanitaire. Aussi certaines responsables ont confirmé qu'ils maintenaient toujours l'application des mesures sanitaire jusqu'à présent comme suit :

« L'obligation de porter les bavettes et on a continué de travailler sur la **polyvalence** ».

#### **Entreprise 1**

« Avant la crise le pointage était tactile par une empreinte digitale mais on a changé ça par l'achat des autres appareils et des caméras pour un pointage facial pour éviter la touche par plusieurs personnes, on a continué de porter les masques et les mesures sanitaires sont devenues bien respecté ». **Entreprise 4**

A la suite de l'étude, la majorité des responsables ont assuré qu'ils ont respecté les mesures sanitaires jusqu'à présent pour faire face à une autre vague, c'est vrais que la crise a été bien maitrisé mais le virus est toujours vivant et transmis entre nous.

En bref, les préoccupations, les décisions et les mesures prises par ces praticiens RH sont pour le même objectif malgré qu'ils aient été différents, leurs priorités étaient d'accélérer le travail et de protéger la santé de leurs employés malgré qu'il fût difficile de faire équilibrer avec ces deux objectifs au sein des entreprises de production mais ils ont surmonté la crise avec succès grâce à leurs décisions.

La fonction RH jouait toujours un rôle très important au sein de l'entreprise, mais l'apparition soudaine de la pandémie de Covid-19 a mis en évidence l'importance de la redéfinir. Selon Lumen (2020), les changements provoqués par la pandémie de Covid-19 ont eu un impact plus important sur les professionnels RH et les managers. Pendant la période de la crise, les praticiens RH ont dû faire une double prise. La première, ils ont dû encourager et accompagner leurs salariés dans la transition des anciens modes de travail en leur fournissant des séances de formation, les infrastructures nécessaires et une ambiance saine, et pour la deuxième, ils accompagnent les organisations afin qu'elles puissent poursuivre leurs activités. A travers cette crise sanitaire, ces changements fondamentaux dans le monde ont forcé les organisations à s'adapter à cet environnement critique et à assurer la gestion de leur capital humain. (CARNEVALE & HATAK, 2020).<sup>13</sup>

La fonction RH a été un acteur central de la gestion des derniers mois en 2020 (Prévention, confinement, déconfinement, gestion des risques...). Alors qu'elle souffrait depuis quelques années d'une mauvaise image, la Covid-19 l'a remise au centre du jeu. Les dirigeants ont redécouvert sa technicité et sa valeur ajoutée. Les salariés ont eu les sentiments d'appartenance, ils sont devenus plus écoutés, reconnus et accompagnés d'une part, et d'autre part, la relation entre la fonction RH et la direction générale a été renforcée.

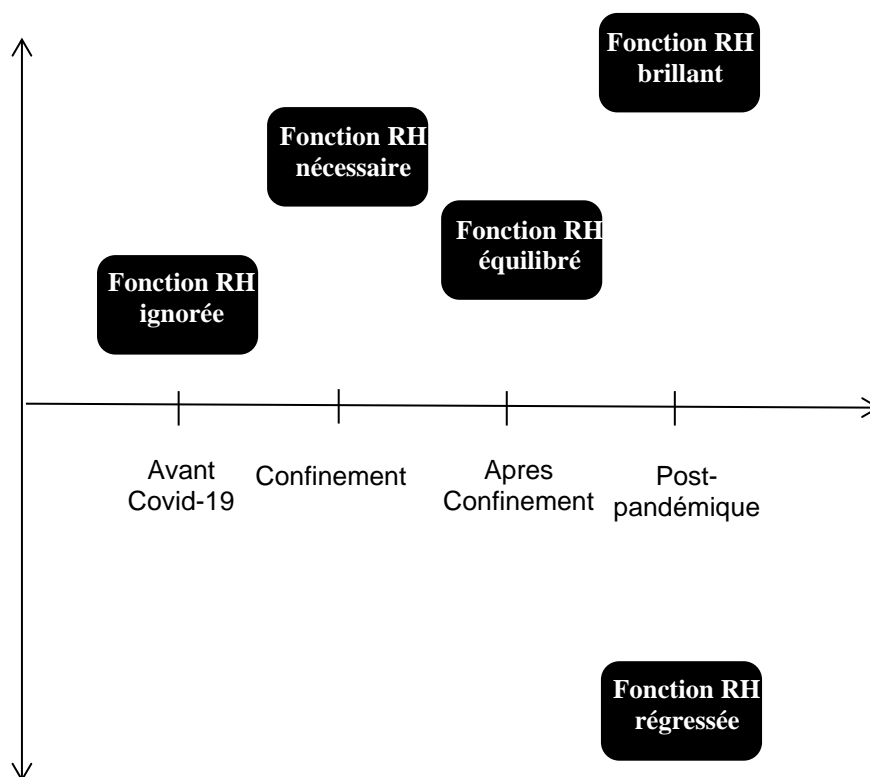
La fonction RH est devenu plus écouté en 2020, puisque de nombreux professionnels RH se sentent en 2020 qu'ils sont devenus bien écouté par leur management (leurs décisions sont prises en compte), ils ont la sensation que leur management les prend en compte, et donc pour parvenir à une amélioration continue, le top management ( la direction générale) doit vraiment continuer à développer et à pérenniser le rôle centrale de la fonction RH dans l'entreprise, mais si la fonction RH doit faire face à un enjeu majeur dans l'entreprise, il s'agit d'être à l'écoute de ses collaborateurs, elle doit exploiter la chance et maintenir ce rythme de travail pour ne pas perdre sa prospérité et de pouvoir conserver la valeur acquis par la crise de covid-19.

On va clarifier l'évolution de l'image de la fonction RH avant et après la crise de covid-19 par la figure ci-dessous :

---

<sup>13</sup> [8]





**Figure 2 :** l'évolution de l'image de la fonction RH<sup>14</sup>

« Tout l'enjeu de la fonction RH réside désormais dans sa capacité à gérer humainement et professionnellement la séquence qu'il s'ouvre peut-être durablement perçue comme une fonction centrale à forte valeur ajoutée qui s'illustre par ses postures et des comportements, au contraire, elle risque de détériorer son image par rapport à la période antérieure au covid-19 si elle est incapable de gérer socialement et sociétale »<sup>15</sup>

#### D. Conclusion

La pandémie de covid-19 a bouleversé le monde du travail, elle a des effets spectaculaires sur l'emploi, les moyens des subsistances et le bien-être des travailleurs, ainsi que sur les entreprises du monde entier notamment les entreprises d'un secteur d'activité industriel.

Tandis que certains secteurs des entreprises ont réussi d'exploiter le développement de la digitalisation pour maintenir leurs activités, en s'appuyant sur des logiciels numériques, et des moyens technologiques, ouvrant la voie à des innovations passionnantes dans le monde de travail ce qui a montré l'importance de la transformation numérique dans le perfectionnement de travail, aussi la fonction RH a développé sa place au niveau des mesures prises durant la crise

Puisqu'elle a prouvé son importance et sa valeur opérationnelle et technique donc on peut dire qu'avec la

<sup>14</sup> [2]

<sup>15</sup> [2]

pandémie et ce nouveau normal, la fonction RH a besoin de redevenir un leader, elle a une place à prendre, c'est pour cette raison qu'en fait, elle devient encore plus stratégique.

Aussi en période de covid-19, le télétravail a fait preuve sa valeur, puisque de nombreux professionnels RH ont assuré qu'il était un avantage pour eux durant la crise pour terminer leurs activités et d'accélérer le travail, et également il était une solution pour les travailleurs qui ont trouvé des difficultés pour revenir aux locaux du travail. Malgré que le covid-19 fût une période difficile qui a impacté tout le monde, mais durant laquelle la fonction RH et le télétravail sont deux concepts qui ont montré leur vraie valeur.

## Références

- [1] DR. M. MOSLEY, « What you need to know about covid-19 and the race for the vaccine ». New York: (2020).
- [2] O.MEIER & M.BARABEL, « les bonnes pratiques À retenir, LES RH Á L'ÈRE DU COVID-19 ». DUNOD (2020).
- [3] P.LAROCHE, L.GUERY, Y.MOULIN, M.SALESINA & A.STÉVENOT, Préface de Jacques IGALENS. « *GRH Théories et nouvelles pratiques de la fonction RH* » De Boeck Supérieur S.A, (2019)
- [4] J.BARRAUD, M.GUILLEMIN & F.KITTEL, « La fonction ressources humaines, Métiers, Compétences et Formation ». Paris : 3ème édition, DUNOD, (2008)
- [5] Raymond-Alain THIÉTART & ALL, « Méthode de Recherche en Management ».3ème édition, DUNOD, Paris, (2007)
- [6] Romani République Française, « L'impact de la crise sanitaire sur les entreprises et leurs organismes de formation ». OCTOBRE (2021)
- [7] J.CHAANOUN & M.ALAOUI, « La pandémie Covid19 comme catalyseur de changement organisationnel : Quelle agilité organisationnelle d'un établissement de soins marocain face à une situation crisogène? », Revue Française d'Economie et de Gestion. «Volume 3: Numéro 7 » pp.: 97 – 113, juillet 2022
- [8] K.ELKAM & M. FARIDI, « Quelles pratiques de gestion des ressources humaines dans le secteur de l'assurance au Maroc pendant la crise du Covid-19», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 5 : Numéro 4 » pp : 613 – 639, Novembre 2022
- [9] N.YACHI & H.MASSIKA, “L'impact du COVID-19 sur la gestion des ressources humaines : Cas de l'entreprise EPB » Mémoire de fin d'étude, Université Abderrahmane MIRA-BEJAIA, Algérie, 2022
- [10] S.RIZKI & H.NIA, « Responsible management of human resources in the context of the Covid-19 pandemic: Theoretical approach ». September, 2021
- [11] L. Harris & HONGWEI He , “The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy” “Journal of Business research, 2020
- [12] Organisation international du travail, « Le télétravail durant la pandémie de covid-19 et après – Guide pratique » 1er édition, (2020)
- [13] Jean-Jacques. « Analyse de données qualitatives Outils de production de données qualitatives et méthode d'analyse ». 2012
- [14] C. Labori : Chercheuse en science de gestion RH, CERG-Université Grenoble-Alpes, Observatoire Universitaire de télétravail, pour répondre à cette question « qu'appelle-t-on le télétravail ? » 2021
- [15] MY RH LINE. [En ligne]. <https://myrhline.com/type-article/les-metiers-de-lafonction-rh-responsable-des-relations-sociales/amp/>. 17 Octobre 2019, consulté Mai, 2022