

La gestion responsable des ressources humaines dans le contexte de la pandémie de Covid-19 : Approche théorique

Responsible management of human resources in the context of the Covid-19 pandemic: Theoretical approach

Hafida Nia, (Professeur de l'enseignement supérieur)

Laboratoire de recherche sur l'entrepreneuriat et management de l'environnement de l'entreprise

*Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Mohammedia.
Université Hassan II Casablanca, Maroc*

Sanaa Rizki, (Doctorante)

Laboratoire de recherche sur l'entrepreneuriat et management de l'environnement de l'entreprise

*Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Mohammedia.
Université Hassan II Casablanca, Maroc*

Adresse de correspondance :	Université Hassan II - Casablanca Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales - Mohammedia Adresse :Route de Rabat, Bd Hassan II BP 145 CP : 20650 – 20650 Mohammadia fsjesm@univh2m.ac.ma Tel :05 23 31 46 82 / 05 23 31 46 83 05 23 31 46 81 prof.sanaa.rizki@gmail.com
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	Nia, H., & Rizki, S. (2021). La gestion responsable des ressources humaines dans le contexte de la pandémie de Covid-19 : Approche théorique. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2(5), 150-164. https://doi.org/10.5281/zenodo.5427425
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

DOI: 10.5281/zenodo.5427425
Received: July 08, 2021

Published online: September 03, 2021

La gestion responsable des ressources humaines dans le contexte de la pandémie de Covid-19

Résumé

Dès son apparition le 02 mars 2020 au Maroc, le virus Covid-19 a bouleversé le monde des affaires. Il a remis en cause les conditions sanitaires de travail et les méthodes de gestion des ressources humaines au sein des petites et moyennes entreprises (PME) marocaines. Les entreprises se trouvent ainsi devant un contexte plus compliqué, caractérisé par les contraintes d'ordre légal et sanitaire. Fonctionner à 50% seulement est une décision gouvernementale qui a eu un impact négative sur le chiffre d'affaires de plusieurs entreprises. Garder la distance physique, utiliser les bavettes, favoriser l'aération convenable ... sont des actions primordiales pour garder un climat sain. Les directeurs des ressources humaines (DRH) deviennent plus vigilants et conscient de la nécessité d'une approche différente des ressources humaines, voir même c'est le moment d'action en termes de pratiques, puisque le salarié est une partie prenante de l'entreprise et le premier facteur qui lui permet de surmonter les crises. Dans ce cadre, l'objet de notre article, est de mettre en relief les pratiques de cette nouvelle approche de gestion des ressources humaines (GRH) durant la pandémie et de montrer comment certaines PME marocaines ont réagi en collaboration avec les pouvoirs publics face à cette crise sanitaire, en termes de gestion des ressources humaines, et ce à travers une analyse documentaire des enquêtes qualitatives de l'HCP en 2019. Pour y faire, nous abordons en premier le contexte théorique de notre sujet, puis l'impact de la pandémie sur certaines PME marocaines et en fin de compte les actions qui ont été adoptées par les ressources humaines pour affronter la situation.

Mots clés : Pandémie Covid-19 ; PME ; RSE ; GRH ; Gestion responsable des ressources humaines

Classification JEL : M50, M12, O15.

Type de l'article : article théorique.

Abstract

Since its outbreak in March 2020 in Morocco, the Covid-19 has disrupted the business world in Morocco. This pandemic has questioned the sanitary working conditions and the human resources management methods within companies. They are facing a more complicated context, characterized by legal and health constraints. Operating at only 50% is a government decision that that has negatively impacted the transaction volume in several industries. Physical distancing, using bibs, promoting proper ventilation... are essential actions for maintaining a healthy climate. Human resources directors are becoming more vigilant and aware of the need for different human resources management approach, and not only that but it's even the time for taking practical actions, since the employee is a stakeholder in the company and the first factor to overcome crises. In this context, the object of our communication is to highlight the practices of the new human resources management approach during the pandemic, and therefore to show how certain Moroccan companies have reacted facing this health crisis in collaboration with the public authorities, in terms of human

resource management and this through a documentary analysis of the qualitative surveys of the HCP in 2019. To do so, in the first hand we are going to present the theoretical context of our subject, then the pandemic impact on certain Moroccan companies (Small & Medium ones) and the actions that have been adopted by the human resources management to face the situation.

Keywords: Covid-19 pandemic; SMC; CSR; HRM; Responsible management of human resources.

JEL Classification : M50, M12, O15.

Paper type: Theoretical Research

Introduction

En janvier 2020 l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) a averti de la propagation d'une pandémie mondiale, c'est le virus Covid-19 le moteur de la crise sanitaire mondiale. Une crise exceptionnelle qui a certes frappé de plein fouet les entreprises marocaines trouvées d'une manière imprévue dans une situation dilemme pour la conciliation entre la gravité de la crise, leur vulnérabilité financière et la gestion de leurs ressources humaines. Les 93% entreprises formant le tissu économique marocain, représentant principalement les TPE et PME, et les gouvernements se sont retrouvés devant deux choix, la mort des citoyens ou la mort de l'économie.

La crise sanitaire a eu de graves répercussions sur les économies, les activités sociales nationales et les décisions politiques. Ces effets ont été perçus sur tous les niveaux : les marchés boursiers, la production nationale, le tissu économique, la santé et la sécurité publique, l'emploi et les politiques sociales. Tous les acteurs économiques sont ainsi invités à trouver des solutions pour assurer la continuité de leur entreprise tout en préservant la santé de leurs collaborateurs.

Cette expérience sanitaire à grande échelle est une occasion naturelle en matière de responsabilité sociale des entreprises, les entreprises sont trouvées dans une phase de reconsidération de leurs pratiques en matière de la RSE, mettant ainsi leurs relations avec les partenaires devant un nouveau défi, notamment en matière de gestion des ressources humaines, afin de mieux gérer cette crise, en élaborant des stratégies et plans d'actions fondées sur l'intégration de valeurs sociales, économiques et environnementales dans leurs activités quotidiennes de GRH.

Dans ce contexte sans précédent et pour faire face à ce choc résultant de la crise sanitaire actuelle afin de redresser à des programmes de reprise efficaces et adaptés aux entreprises marocaines. L'intérêt de notre sujet se résume à ces questions suivantes qu'on va essayer de répondre :

- Quel est l'impact de cette crise sanitaire sur l'activité des entreprises marocaines ?
- Comment les entreprises ont géré leurs ressources humaines ?
- Quelles sont les mesures prises par le gouvernement ?

Depuis le déclenchement de la crise, plusieurs travaux ont été réalisés pour montrer l'évolution de la pandémie, les stratégies gouvernementales, les programmes et modèles de développement, les effets économiques de la crise sanitaire et l'impact clinique et sanitaire de covid-19. Néanmoins, les études portant sur la gestion responsable des ressources humaines pendant la crise sanitaire sont presque rares vu la nouveauté du concept lui-même. L'objectif de ce travail est de mettre en évidence le volet managérial, principalement en matière de gestion des ressources humaines dans le cadre de la responsabilité sociale des entreprises, en cherchant à montrer les pratiques dites réellement responsables dans ce contexte difficile.

Cet article sera présenté en trois parties: la première partie sera dédiée à une conceptualisation autour de la gestion responsable des ressources humaines dans le contexte de la pandémie, une deuxième partie sera consacrée aux conséquences de la crise sanitaire sur les entreprises marocaines, la troisième et la quatrième partie vont mettre en évidence les principales mesures prises par le gouvernement pour assurer la reprise des entreprises marocaines et les plans d'action responsable de celles-ci.

1. Le contexte théorique

L'idée du développement durable repose certainement sur trois volets (économique, sociale et environnementale). La responsabilité sociétale de l'entreprise se traduit bien évidemment, par la mise en place des principes du développement durable au sein de celle-ci y compris sa relation avec ses parties prenantes. Le renouvellement des approches de la GRH dans le

contexte de la crise sanitaire s'oriente actuellement vers l'intégration de ce concept dans les pratiques des entreprises.

L'expression « Gestion Responsable des Ressources Humaines » est ainsi récemment passée dans le langage courant. Pour désigner l'impact de ce changement des approches managériales fondé sur l'idée du développement durable, il demeure délicat, y compris pour les professionnels des ressources humaines, de cerner clairement ce changement des pratiques de management des ressources humaines. Il s'avère primordial, dans ce sens de mettre en évidence les trois volets (la crise sanitaire, RSE et GRH) avant d'entamer les liens et se pencher en profondeur dans notre sujet.

1.1. La crise sanitaire de covid-19

Déclaré pour la première fois en Chine comme un cas d'infection du virus Covid-19. La contamination s'est propagée rapidement vers tous les pays du monde en faisant des milliers de morts. On ne parle plus des cas de contamination isolés, il s'agit d'une nouvelle maladie en propagation dans le monde, au sens de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) c'est une pandémie, qui a déclenché une crise sanitaire planétaire.

« Une crise sanitaire se caractérise par des événements qui affectent la santé d'un grand nombre d'individus. Cette crise peut éventuellement faire accroître le facteur significatif de mortalité ou de surmortalité, dans un secteur géographique précis ou la Planète entière. Elles sont déclarées par l'État. Les crises sanitaires sont parfois très médiatisées et le rôle de la presse peut devenir central »¹.

Cet événement brusque s'est doublé d'une crise économique et sociétale, caractérisé par un taux de mortalité de 3% selon l'OMS. Généralement dans le cas d'une telle pandémie les scientifiques sont sollicités pour chercher des solutions et mesures nécessaires afin de protéger et sécuriser les peuples.

1.2. La RSE un concept qui se racine dans le monde des entreprises

La RSE désigne "responsabilité sociale et environnementale" ou "responsabilité sociétale des entreprises", c'est la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. C'est une approche concrète et pratique de la manière selon laquelle l'entreprise répond aux interpellations sociétales, elle représente aussi un mode de consentement entre l'activité économique et les attentes de la société (Capron et Quairel, 2016). Bien que les racines de ce concept aient une longue et vaste histoire, elle ne s'est apparue concrètement sur le terrain du management qu'au cours du XXe siècle, en particulier le début des années 1950.

Tableau N° 1 : Les principales définitions théoriques de la RSE depuis les travaux de Bowen en 1953

Auteur	Définitions théoriques de la RSE
Bowen (1953)	« La RSE renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires d'effectuer les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société »
Mc Guire (1963)	« L'idée d'une responsabilité sociale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle a aussi des responsabilités envers la société qui vont au-delà de ses obligations »
Davis (1973)	« La RSE renvoie à la prise en considération par l'entreprise de problèmes qui vont au-delà de ses obligations économiques, techniques et légales étroites ainsi qu'aux réponses que l'entreprise donne à ces problèmes. [...] Cela signifie que

¹ <https://www.futura-sciences.com/sante/definitions/pandemie-crise-sanitaire-19283/>

	la RSE débute là où s'arrête la loi. Une entreprise n'est pas socialement responsable si elle se conforme au minimum requis par la loi, car c'est ce que n'importe quel bon citoyen est tenu de faire »
Carroll (1979)	« la RSE intègre l'ensemble des attentes économiques, légales, éthiques et philanthropiques que peut avoir la société à l'égard d'une entreprise à un moment donné »
Jones (1980)	« l'idée selon laquelle les entreprises, par-delà les prescriptions légales ou contractuelles, ont une obligation envers les acteurs sociétaux »
Wood (1991)	« La signification de la responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale, ces principes résultants de la distinction de trois niveaux d'analyse, institutionnel, organisationnel et individuel »

Source : Déjean et Gond, 2003

1.3. Autour de la gestion des ressources humaines

Avant la Première Guerre mondiale, il y avait peu d'entreprises dont la taille pourrait justifier l'existence d'une fonction de personnel. Elle était souvent exercée par le patron lui-même. De plus, le cadre juridique étant moins contraignant, le patron n'a pas de mal à faire face à la gestion sociale de son entreprise. Parfois, il est assisté par un comptable essentiellement pour la paie et parfois d'un secrétaire général pour prendre en charge l'administration générale. L'administration du personnel consiste à sécuriser l'effectif en réalisant un ensemble d'activités ayant un caractère administratif plus que managérial, c'est-à-dire en assurant un paiement rigoureux des salaires et des primes, en suivant la gestion des présences et des absences, des heures supplémentaires, en planifiant les congés annuels, en organisant les remplacements...

On distingue deux théories managériales représentant un cadre de référence à la structuration de la fonction du personnel : L'organisation scientifique du travail et la direction par Objectifs va servir de base aux activités de la fonction RH.

La gestion des ressources humaines comme activité formelle de l'organisation, est liée étroitement à la conception et à la mise en œuvre du système de l'Organisation Scientifique du Travail (OST) tel qu'il fut conçu par Taylor à la fin du siècle passé et tel qu'il fut généralisé ultérieurement par ses adeptes. Ainsi, ce modèle inspira au début du 20^{ème} siècle des changements dans l'organisation du travail des entreprises, par exemple, aux usines Renault. Il trouva dans la doctrine de Ford les principes fondateurs de la chaîne de production qui constitua pour lui un terrain fertile d'expérimentation. Selon Henry Ford « Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes »² dans le désir d'empêcher les réactions de freinage et de restriction volontaire de la production par les ouvriers les théoriciens de l'OST ont été amenés à rechercher quels étaient les principaux déterminants du comportement humain fidèles à leur vision rationnelle des choses, ils ont énoncé un ensemble de postulats sur la nature humaine selon lesquels :

- L'homme serait un être essentiellement paresseux qu'il faut inciter au travail par des stimulations monétaires.
- Sa nature irrationnelle le rendait incapable de se maîtriser ; si l'on veut obtenir de lui qu'il travaille au service de l'organisation, il faut organiser son travail, le planifier, le contrôler dans le cadre d'une stricte hiérarchie d'autorité.

L'évolution de la gestion des ressources humaines est fortement liée à l'évolution économique, technologique et sociologique de la société et aux stratégies des entreprises

² https://www.4tempsdumanagement.com/Henry-Ford_a6754.html

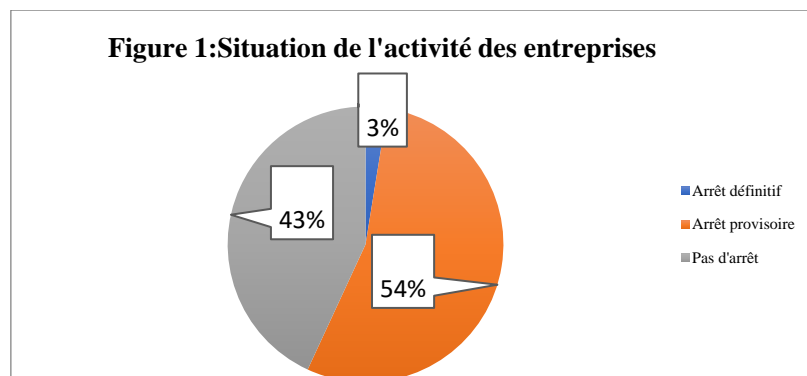
prises en place pour répondre correctement à diverses relations de travail en fonction d'une approche convenable à son mode de gestion.

2. L'impact de la pandémie covid-19 sur les entreprises marocaines

« En décembre 2020, un nouveau variant du SARS-CoV-2 (connue sous le nom de lignée 20B / 501Y.V1, VOC 202012/01 ou B.1.1.7) a émergé au Royaume-Uni, avec un nombre élevé de mutations. Ce variant a depuis été détecté dans 130 pays y compris le Maroc. Sa transmissibilité est de 30 à 70% plus élevée que les souches de SARS-CoV-2 précédemment en circulation dans le monde »³. Ce visiteur a eu un impact significatif sur les directeurs des entreprises qui perçoivent l'activité et le chiffre d'affaire en déclin devant les mesures sanitaires, et les mesures de gestion de leurs ressources humaines.

2.1.L'impact sur l'activité des entreprises marocaines

Une enquête qualitative du Haut-Commissariat au Plan a été réalisée auprès des entreprises, dont le but principal est de mesurer l'impact immédiat la pandémie Covid-19 sur l'économie et sur la situation des entreprises au Maroc a ciblé un échantillon de 4000 entreprises organisées des secteurs de l'industrie manufacturière, de la construction, de l'énergie, des mines, de la pêche, du commerce et des services marchands non financiers. Elle s'est déroulée pendant les trois premiers jours d'avril 2020.



Source : Enquête nationale de l'HCP sur les entreprises en 2019

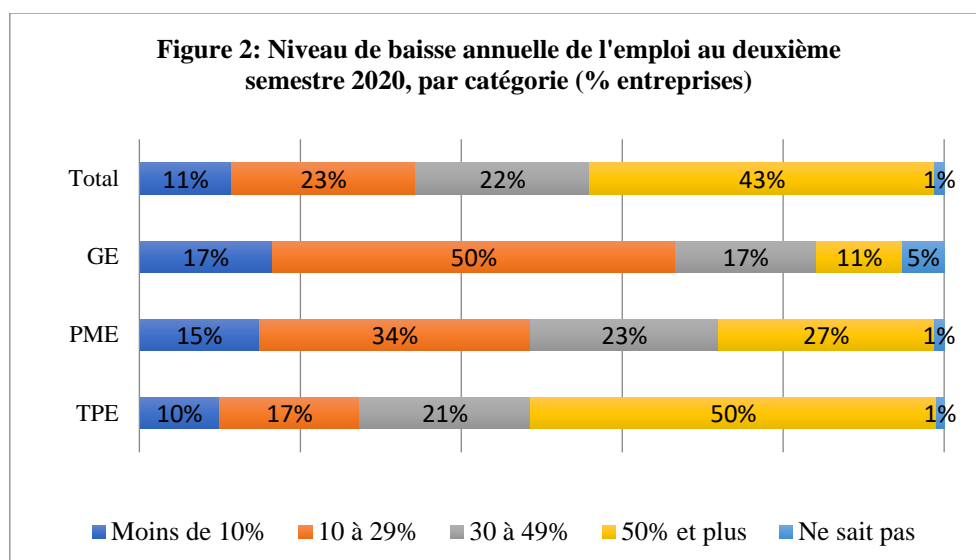
Selon cette enquête, les entreprises marocaines ont été exposées aux mêmes règles imposées par l'état d'urgence, et elles ont été trouvées dans la situation d'arrêt temporairement ou définitivement de leurs activités. D'ailleurs en d'avril 2020, 57% de l'ensemble des entreprises du tissu économique marocain ont déclaré l'arrêt définitif ou temporaire de leurs activités. Par catégorie d'entreprises, 72% des TPE, 26% des PME et 2% des GE ont suspendu leurs d'activités temporairement ou définitivement.

Cette situation lourde a bouleversé le monde des chefs d'entreprise, toutefois, la dernière note⁴ du HCP concernant les effets du Covid-19 sur l'activité des entreprises a montré que, après l'allègement des mesures d'urgence, seulement de 16% des entreprises sont ont suspendu leurs d'activités temporairement ou définitivement à la fin 2020.

Les résultats de l'enquête illustrent une légère amélioration de l'activité des entreprises ainsi : les entreprises qui ont maintenu leurs activités représentent la quasi-majorité avec 83.7% ; ceux qui sont toujours en arrêt temporaire représentent 8.1% ; ceux qui sont en arrêt temporairement de leur activité après une reprise représentent 6.%, alors que seulement 2.2% des entreprises ont déclaré un arrêt définitif de leurs activités.

³ Actualités de la veille génomique au Maroc, le consortium national rapporte du 05 avril 2021 ; <https://www.sante.gov.ma/Pages/communiqu%C3%A9.aspx?communiqu%C3%A9ID=381>

⁴ La note du HCP sur les effets du Covid-19 sur l'activité des entreprises la 3^{ème} enquête -Janvier 2021.



Source : Enquête nationale de l'HCP sur les entreprises en 2019

En effet, 9 mois après le début de la crise sanitaire, le taux d'arrêt temporaire de l'activité des entreprises marocaines a enregistré une baisse, pour atteindre 14.1% en décembre 2020. Alors que le taux d'activité a augmenté pour atteindre 83.7% en décembre. Il s'agit de 87.5% d'entreprises en activité à fin 2020 sont les grandes entreprises (GE), 89.6% pour les petites et moyennes entreprises (PME) et 81% parmi les très petites entreprises (TPE). Par contre, 2.6%, d'entreprises ayant déclaré l'arrêt définitif de leurs activités sont des TPE, 1.3% parmi les PME et pour 0.8% les GE. Alors que, la proportion des grandes entreprises qui ont déclaré un arrêt temporaire pendant cette période représente 11.7%⁵.

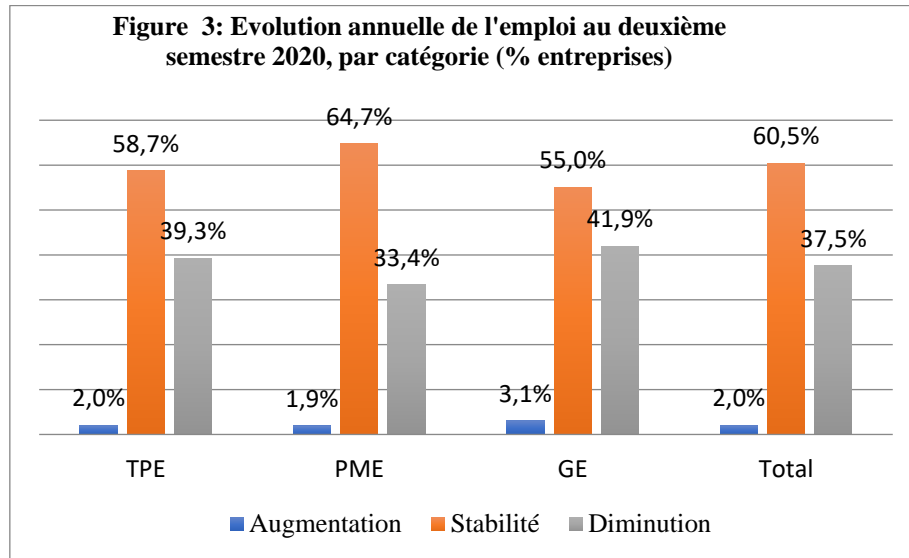
Par branches, les branches du transport et entreposage, de l'hébergement et de la restauration représentent près de 30% des entreprises qui sont en arrêt temporaire d'activité, suivi respectivement par les activités immobilières avec 25%. En revanche, la part des entreprises ayant suspendu définitivement leurs activités représente 10% dans le secteur des industries du textile et du cuir et 7% dans les activités immobilières.

2.2.L'impact sur l'emploi

La crise coronavirus a eu des répercussions majeures sur l'emploi voire même elle a favorisé une augmentation du chômage à l'échelle internationale. En effet, environ 38% des entreprises ont réduit leurs effectifs employés à fin 2020 d'une manière temporaire ou définitive principalement au deuxième semestre 2020 en comparaison à la même période 2019, alors que seulement 2. % des entreprises ont connu une augmentation de leurs effectifs durant cette période. Par catégorie, les GE ont réduit leurs effectifs est de 41.9%, 33.4% pour les PME et 39.3% pour les TPE.

Au deuxième semestre de 2020, la réduction des effectifs employés atteint 50% et plus chez les TPE et 43% chez les entreprises ayant déclaré une baisse de leur emploi au niveau total, d'où une augmentation (37.5%) par rapport à la même période de 2019. Ce pourcentage s'élève à plus 27% pour les PME et 11% chez les GE.

⁵ <https://www.ecoactu.ma/wp-content/uploads/2021/01/3eme-EnqueteHCP.pdf>



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

Par secteur d'activité, la réduction des effectifs représente un fait marquant chez les entreprises d'hébergement et de la restauration avec une proportion de 64% et celles opérant dans de la construction ont baissé leurs effectifs durant le deuxième semestre 2020 de 56% par rapport à la même période 2019.

Avec l'évolution graduelle des cas atteints par coronavirus sur le territoire marocain, et la complicité de l'état sanitaire, les entreprises perçoivent leurs activités en arrêt que ce soit temporaire ou définitif, et se mettent dans l'obligation d'effectuer plusieurs actions organisationnelles. Certes, la gestion des ressources humaines dans ce contexte s'avère délicate principalement pour les entreprises engagées socialement dans une démarche RSE. D'où la nécessité, d'une gestion responsable des ressources humaines au sens propre du terme, afin de pallier les impacts de cette crise sur l'emploi et l'activité globale de l'entreprise.

3. La gestion responsable des ressources humaines pendant l'arrivée d'un visiteur imprévu

Bien que le concept de la gestion responsable des ressources humaines n'est qu'un dérivé du concept multidimensionnel « la RSE ». Le facteur humain représente un acteur de cause et conséquence dans le contexte de la crise sanitaire. C'est une partie prenante cruciale de l'engagement de l'entreprise avec la société. En effet, lors de l'arrivée de ce visiteur imprévu, la RSE a passé de son caractère volontaire à une vision plus pratique et concrète qui se manifeste notamment par un ensemble de pratique de gestion des ressources humaines dites responsables. D'où, l'objectif de cette partie, nous allons fournir un bref portrait respectif de l'évolution de la littérature sur la RSE et de celle sur la gestion responsable des ressources humaines dans le contexte de la crise sanitaire.

3.1. La RSE à l'ère de la crise sanitaire : de la volonté à la pratique

Le concept de la RSE est multidimensionnel difficile à décortiquer, selon la théorie des parties prenantes, il s'agit d'une interaction entre les acteurs internes et externes de l'entreprise dont les intérêts sont divers au sein d'elle, mais qui tentent d'influencer le mode de gestion de celle-ci (Ferrary, 2005). Elle se base sur une dimension interne et une dimension externe : la dimension interne inclut la gestion des ressources humaines (GRH), la santé et la sécurité au travail, la réorganisation socialement convenable, la production et la prestation de services performant en termes de ressources, et la gestion environnementale au sein de

l'entreprise. La dimension externe interpelle la responsabilité envers les communautés locales, la relation avec les partenaires commerciaux, les clients et les fournisseurs, le respect des droits de l'homme chez les fournisseurs et la préservation de l'environnement mondial. Cet engagement de l'entreprise à l'égard de la société (Carroll A. 1979) doit prendre en considération les exigences des parties prenantes tout en intégrant les pratiques qu'ils leur interpellent dans les modes de gestion (Pasquero, J. 2005).

En effet, cette conciliation entre externe et interne pousse les dirigeants à expliquer comment ils comptent gérer la situation, et quels types de relations doivent développer avec les parties prenantes pour arriver à l'objectif souhaité (Freeman et al., 2004).

Pour la norme ISO 26000 la définition de la RSE « *Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui : contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société ; prends en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur et est compatibles avec les normes internationales ; est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations* »⁶. C'est aussi la définition du CGEM au Maroc.

La dernière définition de la Commission Européenne dans sa 3^{ème} Communication Sur la RSE (2011) annonce que « *La responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société.* ». Et donc cet engagement se racine d'avantage dans les stratégies et modes de gestion des entreprises, en se renonçant graduellement au caractère volontaire de cette démarche, sans obligations ni règlements à appliquer (au-delà de la loi). Sachant que, l'ancienne définition était la suivante: « *L'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes.* »⁷.

Bref, dans le cadre de la RSE, les entreprises sont appelées à respecter leurs obligations envers une panoplie de groupes sociaux, et à répondre aux attentes sociales de leur environnement.

À l'ère du Coronavirus, l'adhésion aux normes de la RSE se considère comme un outil de gestion de la crise sanitaire. Les entreprises répondent aux effets de la crise par une réticence à court terme en gardant un œil sur la RSE, l'objectif est d'agir au moment opportun tantôt sur le plan opérationnel ou sur le plan stratégique, afin d'améliorer leur visibilité à court terme et leurs perspectives de reprise à moyen et long terme. Ceci permettra de réagir de manière appropriée afin de minimiser les effets négatifs sur les parties prenantes et la planète.

3.2. Vers une gestion responsable des ressources humaines

Comme étant une partie prenante indispensable et celle qui a subi plus de dégâts dès le début de cette crise sanitaire. Les ressources humaines des entreprises touchées dans leur rôle de salarié, mais également de citoyens, de parents, de consommateur et de partie prenante, sont devenues un enjeu à gérer pour les DRH. La complexité de la situation, à remettre en cause les pratiques de gestion des ressources humaines dans leurs sens purement managériales, le caractère responsable demeure indispensable pour affronter la crise.

En ce sens les pratiques de GRH des entreprises devraient prendre en considération, qu'un salarié est avant tout un collaborateur et une partie prenante qui apporte sa contribution au rôle économique et social de son recruteur, le salaire lui offre un pouvoir d'achat et il acquiert un statut social dans la société. Par contre, la perte de son emploi conduit à une baisse de sa consommation et bien évidemment une dévalorisation du statut social. Dans ce sens, les pratiques de GRH interpellent tous les autres rôles sociaux et non pas seulement le salarié comme étant un individu. (Ferrary, 2014).

⁶ <http://audit-rse.com/definition-rse/>

⁷ <https://responsabilite-sociale.com/2011/10/26/>

Avec l'évolution de ces pratiques liées à la RSE, certains auteurs parlent même de la gestion responsable des ressources humaines. Un mode de gestion qui se préoccupe des attentes des collaborateurs (Dubrion, 2010). La liste des pratiques de gestion responsable des ressources humaines ne se limite pas à une ou deux, *il s'agit notamment de l'information, de la consultation des salariés, de l'insertion des personnes handicapées, de la formation professionnelle continue et de l'emploi, de la rémunération et des avantages sociaux, de la prévention des accidents en milieu de travail, des employés couverts par des mesures de santé et sécurité, des conditions de travail, de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle...* (Borter, Gonin, Gendre-Aegerter et Bornand, 2011)⁸.

La gestion responsable des ressources humaines stipule que les ressources humaines doivent être traitées comme une partie prenante et non pas de la même manière que les autres facteurs de production. Lors de cette crise de coronavirus, les entreprises socialement responsables doivent faire preuve de cet engagement, et permettre aux employés d'avoir une estime de soi et une confiance aux décisions de leurs directeurs des ressources humaines. Il semble donc que les employés d'une entreprise saisissent la gestion responsable des ressources humaines d'une manière qui affecte leur comportement. Ce qui permet de renforcer leur estime de soi, leur sentiment de fierté envers leur entreprise et leur confiance envers celle-ci... (Gond et al., 2006).

4. Les mesures prises par le gouvernement pour assurer le soutien des entreprises marocaines et les plans d'action responsables de celles-ci

Le visiteur imprévu est apparu le 02 mars 2020 pour la première fois au Maroc, et compte aujourd'hui plus de 509 000 contaminations et plus de 8900 décès devant cette évolution progressive des cas confirmés, le visiteur imprévu s'est transformé. La nouvelle variante du Covid-19, découverte au Royaume-Uni, a été découverte au royaume et susceptible de paralyser l'économie Marocaine. Plusieurs mesures d'urgence deviennent primordiales, pour contourner la crise et en sortir avec le minimum de dégâts. Commencant par celles prises par le gouvernement pour préserver la santé des Marocains et assurer la continuité des activités économiques, jusqu'aux mesures prises par les entreprises pour assurer leur pérennité.

4.1. Les mesures prises par le gouvernement

Selon le dernier rapport de la banque mondiale sur le Maroc, le choc causé par la pandémie de COVID-19 a plongé l'économie marocaine dans une profonde récession depuis 1995. La production s'est réduite de 15,1 % au deuxième trimestre 2020, sous l'effet du confinement en premier lieu, la régression importante des exportations due principalement à la perturbation des chaînes de valeur mondiales et aussi la chute des recettes du tourisme. Plusieurs mesures ont été prises par le gouvernement pour redresser la situation économique et protéger la santé de son peuple. Il a été dans l'obligation d'agir rapidement et par motif de précaution des risques majeurs de la pandémie le Maroc a déclaré l'état d'urgence le 20 mars 2020 et a mis en œuvre plusieurs mesures afin lutter contre la propagation du covid-19. Parmi ces mesures qui ont situé le Maroc à l'avant-garde des pays de monde, on cite :

- *La fermeture des frontières le 13 mars 2020 ;*
- *La suspension de tous les vols internationaux le 15 mars 2020 ;*
- *La fermeture des écoles, universités et tout centre de formation, l'interdiction de tout rassemblement de plus de 50 personnes, et la fermeture des lieux publics le 16 mars 2020 ;*

⁸ Romina Giuliano, Amélie Van de Velde , pratique de gestion des ressources humaines socialement responsables :analyse du référentiel OHSAS 18001 chez INDUSTRIEL BELGIUM,ISEOR .Revue « Recherches en Sciences de Gestion »,édition ESK , 2019/130 .p.8

- Le 20 mars 2020, le confinement sanitaire est présumé obligatoire, il est devenu interdit de sortir de chez soi sauf pour urgence ou cause inévitable;
 - Le 21 mars, la Royal Air Maroc a suspendu les vols intérieurs, l'Office National des Chemins de fer a suspendu les trains de ligne et a réduit la fréquence des Trains Navettes Rapides ;
 - Et finalement le prolongement du confinement jusqu'au 20 mai 2020.⁹
- À ces mesures d'urgence de départ s'ajoutent d'autres mesures qu'on regroupe ainsi :

Tableau N°2 : Liste des mesures gouvernementales

Mesures sanitaires	<ul style="list-style-type: none"> - Surveillance et veille épidémiologique via le plan national de la santé 2025 ; - Renforcement des capacités du système de santé national ; - Mise en place du système de prise en charge des cas infectés ; - Appui permanent au secteur de la santé
Mesures d'accompagnement de l'état d'urgence sanitaire	<ul style="list-style-type: none"> - Poursuite de l'enseignement à distance ; - Mise en place de tous les moyens d'accompagnement (TelmidTICE, quatre chaînes nationales...) du secteur de l'Education Nationale ; - Mise en place de tous les moyens d'accompagnement du secteur de la Formation Professionnelle (classes à distance, formation à distance) ; - La mobilisation des portails et les sites web pour le secteur de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique ; - Continuité des prestations des services publics (Mesures préventives au profit du personnel, Développement des prestations numériques pour le travail à distance, Accélération de la transition numérique) ; - Approvisionnement des marchés en produits de base ; - Utilisation des masques, des produits de nettoyage et de stérilisation (Réglementation des prix, encouragement de la production locale); - Adaptation des transports publics à la situation épidémiologique ;
Mesures Sociales	<ul style="list-style-type: none"> - Réforme des dispositifs d'appui social - Mesures au profit des salariés : <ul style="list-style-type: none"> o Allocation d'une indemnité forfaitaire mensuelle nette de 2000 dirhams, au profit des salariés, des personnes recrutées par contrat d'insertion... en arrêt d'activité, travaillant pour des entreprises affiliées à la CNSS qui sont en difficulté et déclarées au mois de février 2020. o Ces salariés pourront également bénéficier des allocations familiales et des prestations de l'AMO au titre de la même période - Soutien des ménages opérant dans le secteur informel : <ul style="list-style-type: none"> o Première étape : les ménages ramedistes opérant dans l'informel qui n'ont plus de revenus du fait du confinement obligatoire. o Deuxième étape : concerne les ménages non ramedistes, opérant dans l'informel qui ont perdu leurs revenus à cause du confinement. - Soutien des catégories précaires : enfant en situation précaire, personnes affectées et en situation de handicap, personnes en situation de rue, personnes âgées, femmes en situation difficile, - Protection de la santé des détenus dans les établissements pénitentiaires (Grace royale, mesures préventives) - Accompagnement des citoyens bloqués à l'étranger et des Marocains résidents à l'étranger.

⁹<https://www.intelcom.co.ma/intelcom-decroche-la-300-eme-position-dans-le-classement-des-top-500-entreprises-de-lannee-2019/>

Mesures économiques	<ul style="list-style-type: none">- Allègement des répercussions sévères sur l'économie nationale ;- Solidarité et espoir ;- Appui des finances publiques et maintien des grands équilibres ;- Rationalisation des dépenses publiques ;- Recours au financement extérieur ;- Adaptation du système bancaire ;- Mesures au profit des entreprises (Allègement des charges, soutien à la trésorerie des entreprises, Soutien de l'investissement et facilitation de l'accès aux marchés, facilitation des prestations numériques au profit des entreprises, veillent au maintien de la bonne gouvernance des entreprises).
----------------------------	--

Source : *Le rapport sur les mesures prises par le Royaume du Maroc pour faire face au Covid-19, à travers les réponses du Chef du Gouvernement au Parlement du 20 avril 2020.*

Les pays du monde, notamment le Maroc, été amenés à contenir le virus et en même temps préserver leurs économies nationales, puisque pendant cette crise certaines activités dans plusieurs secteurs formels et informels ont baissé le rythme brusquement ou même ont tendu vers l'arrêt. De ce fait, et en application des instructions de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, un compte d'affectation spéciale intitulé « Fonds spécial pour la gestion de la pandémie de covid-19 » a été créé afin de faire face aux dépenses exceptionnelles des différentes mesures et de soutenir les secteurs les plus vulnérables.

À ces efforts déployés, le 28 janvier 2021, le Royaume a lancé sa campagne nationale de vaccination, qui sera déclinée en plusieurs phases, en application des instructions, Sa Majesté le Roi Mohammed VI. La vaccination est gratuitement pour tous les citoyens et résidents marocains âgés d'au moins 17 ans, soit au total 25 millions de personnes environ par le vaccin britannique AstraZeneca et celui chinois Sinopharm.

Bref, le contexte de la crise sanitaire représente un environnement fertile et contraignant pour montrer les bonnes pratiques de gouvernance vis-à-vis de ses citoyens, c'est également le moment d'action et de réalisation des promesses qui préservent la santé et le bien-être de la population marocaine.

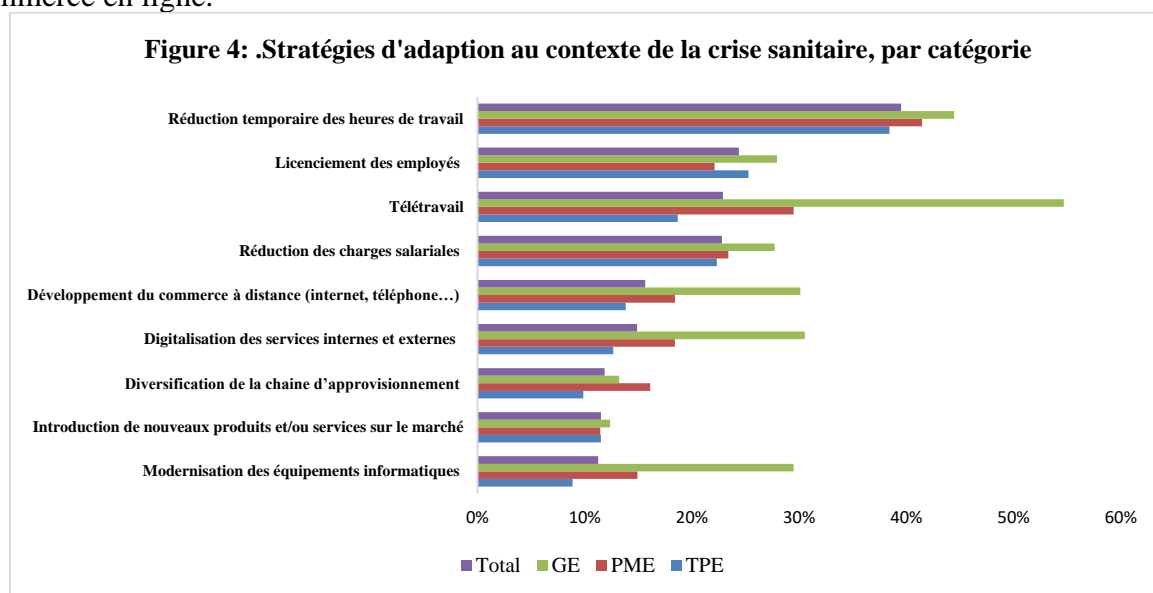
4.2. Les stratégies et plans d'action responsable des entreprises

Face à cette crise multidimensionnelle, des changements stratégiques importants ont touché les modes de gestion des entreprises. « ... *il ne faut pas s'attendre, en cas de reprise économique, à des effets spectaculaires sur l'emploi et, partant, à une réduction importante du chômage. Le redémarrage du processus productif s'effectuera d'une manière sélective, en fonction des potentialités des secteurs, de la taille et l'ancrage de l'entreprise ainsi que l'état de santé des économies environnantes* ». Le centre marocain de conjoncture.

Les entreprises ont mis en œuvre un ensemble de stratégies d'adaptation commençant par la réduction temporaire des heures de travail la plus adoptée par 39.5% des entreprises, suivie par une réduction des effectifs des salariés avec une proportion de 24.4% et en fin le recours au télétravail pour 22.9% selon la dernière note de l'HCP.

Selon le dernier rapport de la banque mondiale sur la situation du Maroc du 23 décembre 2020, le recours au télétravail comme mesure d'adaptation demeure l'action la plus responsable dans ce contexte sanitaire, et celle qui respecte les mesures d'urgence du gouvernement et en parallèle préserve le pouvoir d'achat, en garantissant la santé et sécurité des salariés. L'enquête de la banque mondiale précise également des données sur les stratégies d'adaptation des entreprises marocaines, qui montrent une sollicitation croissante du soutien du gouvernement, accompagné d'une réduction du nombre d'heures travaillées qui représente une pratique non convoitée par les directeurs des ressources humaines et notamment les salariés. Mais, selon la même source, les entreprises marocaines chiffrèrent moins de licenciements en comparaison avec d'autres pays, et elles font recours à l'utilisation de fonds

internes pour combler leur besoin en liquidité, avec un accroissement de l'activité du commerce en ligne.



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

En ce sens, ce sont les grandes entreprises qui sont les plus chevronnés et aptes à mettre en œuvre cette stratégie et ses mesures. D'ailleurs, dans sa 3^{ème} enquête l'HCP a illustré ceci en pourcentage, environ 55% des GE ont opté pour le télétravail pour s'adapter au nouveau contexte de crise, cette proportion s'élève à 29% chez les PME et à 19% pour les TPE.

Et, Par secteur d'activité, en première position, on trouve les entreprises du secteur de l'information et communication qui ont opté au télétravail pour assurer la continuité de leur activité représentant ainsi 65%, en deuxième position le secteur de l'Energie par 47%, suivi par les services aux entreprises par 44%. Alors que seulement 23% des entreprises ayant adopté le Télétravail, par sous-secteur.

Généralement, le recours au télétravail et l'aménagement du temps de travail vers la réduction figurent dans surface des actions est stratégies des entreprises pour alléger les conséquences de cette crise coronavirus sur leur activité et leur principale partie prenante. Toutefois, ces deux options restent difficilement applicables pour les TPME vu la vulnérabilité de leur système financier et d'information, et donc l'intervention du gouvernement via ses mesures économiques et sociales peut aider.

5. Conclusion

La crise de Covid-19 n'a pas épargné le Maroc et continuera à subir les répercussions de cette crise qui a choqué la planète entière et a jeté le monde dans un dilemme depuis un an et plus. À ce moment-là le virus se transforme et remet en cause tous les efforts, personne ne peut prédire son évolution. Dans le monde managérial, le concept RSE a suscité l'attention des différents chercheurs pour l'associer au contexte sanitaire actuelle, il s'agit de montrer à titre concret cette démarche volontaire en termes d'action, particulièrement en gestion des ressources humaines. L'histoire de la gestion des ressources humaines ne peut être séparée de l'évolution des conceptions sur le fonctionnement de l'organisation qui dominent le management des entreprises au cours des phases successives du développement industriel. La fonction RH a subi plusieurs transformations passant d'une fonction administrative à une fonction de support, dont la priorité est la performance et la motivation du salarié.

La complexité de la situation constitue, une épreuve concrète des pratiques et stratégies responsables des entreprises à travers la gestion des ressources humaines. Labélisé RSE ou

non, les grandes entreprises ont montré une capacité d'adaptation, alors que les TPE et les PME ont subi plus de dégâts suite à une certaine rigidité d'agir.

En effet, depuis le début de la pandémie et la mise en place de mesures d'urgence par le gouvernement à la mi-mars, les secteurs du transport, de l'immobilier, du tourisme, de l'automobile, de l'aviation et de l'informel sont pratiquement au déclin. Dans, le secteur informel, on ne parle plus de gestion responsable des ressources humaines, car les personnes qui y travaillent sont privées de toute protection sociale, de droit au travail et de conditions de travail décentes. Et seulement, grâce à certaines mesures sanitaires, économiques et sociales mises par le gouvernement (renforcement des capacités du système de santé national, appui permanent au secteur de la santé, poursuite de l'enseignement à distance, soutien des catégories précaires, allègement des répercussions sévères sur l'économie nationale...) pour atténuer la propagation du coronavirus et les conséquences de cette crise, mais le futur reste incertain.

Toutefois, notre analyse théorique portant sur la gestion responsable des ressources humaines dans le contexte de la crise sanitaire reste quelque peu stérile, car à ce moment-là il n'y a pas d'application managériale des pratiques responsables communes par les experts du domaine et la littérature reste peu abondante, sont plutôt des efforts d'explication et de compréhension de cette interaction entre la RSE et la GRH particulièrement pendant la pandémie qui font l'objet des travaux existants. Ainsi, notre travail s'inscrit dans cette optique d'exploration et de compréhension et procure une plateforme de départ pour les recherches empiriques détaillant les pratiques responsables dans l'avenir (GPEC, communication, rémunération, formation, recrutement...).

Références

- (1) ARMOUM, H. (2021). Les effets de la pandémie Covid-19 sur l'économie?. *International Journal of Management Sciences*, 4(1). Bennis, L. et Ouadda, Y. (2021). Impact de la crise économique du Covid-19 sur les Entreprises marocaines. *Revue Française d'Economie et de Gestion*. Volume 2: Numéro 3, pp: 292-315 ;
- (2) Brouers, I. (1997). *Management humain et contexte de changement: Pour une approche constructiviste*, Edition de Boeck & Larcier, France
- (3) Capron M. et Quairel-Lanoizelee F. (2016), *La responsabilité sociale d'entreprise*. La Découverte.
- (4) Carroll, A. B. (1979), *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, *Academy of Management Review*, Vol. 4, n°4, p. 497-5 ;
- (5) Coulon, R. (2006), *Responsabilité sociale de l'entreprise et pratique de gestion des ressources humaines*. *Revue de l'organisation responsable*, Edition ESKA, ISSN 1951-0187, ISBN 9782747210138, 2006/1 Vol. 1 | pages 48 à 64
- (6) Définition d'une pandémie : (<https://sante.journaldesfemmes.fr/fiches-maladies/2619795->
- (7) Dejean F. et GOND J.P. (2003), « La responsabilité sociétale des entreprises : Enjeux stratégiques et stratégies de recherche », *Les notes du LIHRE*, n°382.
- (8) El haddad Mohamed Y., Yazidi Alaoui O. (2014). *Quel engagement sociétal à l'ère de la pandémie du Covid-19*. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 22(7), 2020, pp. 49-62. <http://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol22-issue7/Series-1/G2207014962.pdf>;
- (9) Elbousserghini, J. (2018) *L'intégration de la responsabilité sociale de l'entreprise dans la vision stratégique des dirigeants de PME: Cas des PME marocaines labellisées RSE*. Thèse de doctorat, Université de Lyon France et Université Hassan II de Casablanca Maroc.

- (10) Ferrary, M. (2014). Conclusion – La DRH et la responsabilité sociale de l'entreprise. Dans : M. Ferrary, *Management des ressources humaines: Entre marché du travail et acteurs stratégiques*, pp. 255-265. Paris: Dunod.
- (11) Freeman R. E. (1984), *Strategic management : A stakeholder approach*, Pitman, Boston;
- (12) Giuliano, R. et Van de velde, A. (2019), *Pratiques de gestion des ressources humaines socialement responsables : Analyse du référentiel OHSAS 18001 chez INDUSTRIE BELGIUM, ISEOR*. *Recherches en Sciences de Gestion*. 2019/1 N° 130 . Edition ESK, pages 209 à 239.
- (13) Gond Pascal, J. et Herrbach, O. (2006). *Social Reporting as an Organisational Learning Tool? A Theoretical Framework* . *Journal of Business Ethics*. vol. 65 no 4, p. 359-371.
- (14) Note de conjoncture de la DEPF n°290, (Avril 2021), (<https://www.finances.gov.ma/Publication/depf/2021/nc290.pdf>)
- (15) Note stratégique de l'HCP, 17 Août 2020 ,(https://www.hcp.ma/Note-strategique-Impact-social-et-economique-de-la-crise-du-Covid-19-au-Maroc_a2582.html);
- (16) Pasquero, J. (2005), *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise comme objet des Sciences de Gestion. Un regard historique*, Presses de l'Université du Québec ;
- (17) Ramboarista, L., De Serres, A. et Gendron C. (2008), *Gestion responsable des ressources humaines: Évaluation théorique et analyse du discours des banques canadiennes sur leur pratique*. *Revue internationale de psychosociologie*. Edition ESKA, ISSN 1260-1705, ISBN 2747214667, 2008/33 Vol. XIV, pages 225 à 258, <https://www.cairn.info/revue-internationale-depsychosociologie-2008-33-page-225.htm>;
- (18) Rapport de la Banque mondiale ,25 mars 2021 (<https://www.banquemondiale.org/fr/country/morocco/publication/morocco-economic-monitor-fall-2020-from-relief-to-recovery>);
- (19) Thevenet, M., Dejoux, C., Bender, A-F., Condomines, B., Marbot, É., Normand, É., Pennaforte A., Silva, F., Storhayne, P., (2015), *Fonctions RH: politiques, métiers et outils des ressources humaines*, Edition Peasan, France.