

Repenser la GRH à l'heure du coronavirus

Rethinking HRM in the time of coronavirus

Nisrine ESSANOUSI, (*Enseignante chercheuse*)

*Laboratoire de Recherche et d'Études en Management, Entrepreneuriat et Finance
(LAREMEF)*

*École nationale de commerce et de gestion de Fès
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès, Maroc*

Adresse de correspondance :	École nationale de commerce et de gestion de Fès Université Sidi Mohamed Ben Abdellah Route D'Immouzer, B.P A81, 30000. 002125356-22932
Déclaration de divulgation :	L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	ESSANOUSI, N. (2022). Repenser la GRH à l'heure du coronavirus. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(4-1), 383-393. https://doi.org/10.5281/zenodo.6612009
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: May 06, 2022

Published online: June 06, 2022

Repenser la GRH à l'heure du coronavirus

Résumé:

Le présent papier s'interroge sur la reconsidération des pratiques des entreprises en matière de la RSE, en mettant en avant les relations avec les parties prenantes internes et externes, notamment les ressources humaines. La pandémie de la COVID 19, que nous vivons, marquera à jamais l'histoire du management, la théorie des organisations et la gestion des ressources humaines. Elle invite la GRH à faire peau neuve, et à relever de nouveaux défis comme le télétravail, la digitalisation ainsi que la santé et sécurité au travail.

Pour cela, il est intéressant d'analyser les enjeux liés à la GRH à l'heure de la pandémie, et de s'interroger sur la capacité des DRH à conduire les changements organisationnels que se veut la complexité et l'incertitude du contexte économique actuel.

Nous reviendrons d'abord sur la Xénophobie et la discrimination au travail lié à la pandémie de la Covid-19. Ensuite, nous expliquons pourquoi il est opportun de repenser les risques psychosociaux, la culture organisationnelle et la santé, sécurité au travail dans le contexte de la COVID19. Enfin, nous nous interrogerons sur les enjeux liés à la rémunération, au recrutement, au licenciement et à la digitalisation.

Mots clés: Pandémie Covid-19, RSE, GRH.

Classification JEL: M12, M14, O15.

Type de article: Article théorique.

Abstract :

This paper questions the reconsideration of corporate practices in terms of CSR, highlighting relations with internal and external stakeholders, including human resources. The COVID 19 pandemic, which we are experiencing, will forever mark the history of management, the theory of organizations and the management of human resources. It invites the HRM to get a makeover, and to take up new challenges such as teleworking, digitalization as well as health and safety at work.

For this, it is interesting to analyze the issues related to HRM at the time of the pandemic, and to question the ability of HRDs to lead the organizational changes that the complexity and uncertainty of the economic context wants.

We will first comeback to xenophobia and discrimination at work linked to the Covid-19 pandemic. Then, we explain why it is appropriate to rethink psychosocial risks, organizational culture and occupational health and safety in the context of COVID19. Finally, we will examine the issues related to compensation, recruitment, dismissal and digitalization.

Keywords: Covid-19 pandemic, CSR, HRM.

JEL Classification: M12, M14, O15.

Paper type: Theoretical Research.

1. Introduction

La crise sanitaire que connaît le monde marquera à jamais non seulement l'histoire de la médecine, mais aussi l'histoire de la pensée économique, juridique et sociale. Comme le précise Antonio Guterres, secrétaire générale de l'ONU, la COVID 19 est « *La pire crise mondiale depuis 1945* ». En dépassant toutes les frontières, elle a imposé un changement brutal en remettant en cause tous les standards et les valeurs en amont, y compris la mondialisation et la globalisation des économies. La pandémie laisse dévoiler que nous devons adhérer à la philosophie d'Edgar MORIN selon laquelle « *Nous devons vivre avec l'incertitude* ».

Avec cet épisode du coronavirus, les entreprises ont enfin compris que les logiques managériales centrées sur la rentabilité et les actionnaires sont discutables. En effet, la crise actuelle a mis en avant les thématiques liées à la RSE et au développement durable. Il convient de rappeler que le concept de la RSE renvoie à la prise en compte des enjeux liés aux différentes parties prenantes internes et externes (actionnaires, salariés, concurrents, consommateurs, fournisseurs, sous-traitants, société, environnement, etc.). La RSE situe l'entreprise dans une approche volontariste et au-delà des strictes obligations légales.

Il importe de préciser que la montée en puissance des thématiques en lien avec la RSE date de l'ère post-Seconde Guerre mondiale, et ce grâce à Frank Abrams et Howard Bowen. Abrams a soutenu l'idée selon laquelle l'entreprise, dans le contexte d'après-guerre, a des devoirs et des responsabilités envers la société (Abrams, 1951). Deux ans plus tard, Howard Bowen a popularisé le concept grâce à son livre « *Social Responsibilities of the Businessman* »; une contribution dans laquelle l'auteur s'interroge sur les responsabilités des hommes d'affaires envers la société (Bowen, 1953). Le contexte pandémique actuel peut être assimilé à un contexte de crise ou de guerre. L'entreprise est ainsi invitée à repenser sérieusement ses responsabilités envers ses parties prenantes. En ce sens, plusieurs auteurs ont essayé de mettre en avant des corrélations entre la COVID19 et l'engagement socialement responsable des entreprises. L'entreprise compétitive et performante à l'heure de la COVID 19 se veut flexible, apte au changement, adaptable aux incertitudes, digitale, humaine et surtout éthique et responsable.

Le capital humain se présente comme la partie prenante interne, et se distingue comme la partie la plus vulnérable et la plus susceptible d'être touchée par les décisions de l'entreprise en temps de crise.

L'actualité économique met en avant le nombre considérable des licenciements ou mis à pied à la suite de la baisse d'activité liée à la COVID19. De même, elle nous révèle que d'innombrables salariés ont été contraints de travailler dans des circonstances dangereuses, tels que les salariés du secteur hospitalier (médecins et infirmiers) ou encore les professions en lien avec la sécurité et l'ordre public (police, gendarmerie, pompier, etc.).

La crise sanitaire constitue, pour une pluralité d'entreprises, une occasion pour expérimenter le télétravail et le e-management, et ce en opposition avec les espaces de travail physiques et formels. Elle a accéléré la digitalisation ou la transformation numérique. En outre, elle a incité les DRH à opter pour des modes d'organisation plus souples et flexibles contrairement aux pratiques rigides de l'amont crise. Ainsi, plusieurs employés ont été contraints de travailler à distance et à utiliser des plateformes numériques. La réorganisation de la vie domestique, et la quête de l'équilibre vie privée/vie professionnelle se présentaient ainsi comme de véritables facteurs de fatigue et d'épuisement. À cela s'ajoutent les problèmes liés à la santé mentale des salariés dus au stress, à l'anxiété et à l'épuisement professionnel. La crise sanitaire a mis en avant la question de l'hygiène, de santé et de sécurité au travail. Elle a également entraîné une augmentation des incidents de racisme, de discrimination et de violence contre les personnes d'origine asiatique.

Dans le cadre de cette contribution, nous nous attacherons de répondre à la question suivante : Dans quelle mesure le management des ressources humaines est-il capable de répondre aux enjeux liés à la pandémie du coronavirus ?

Afin de répondre à cette problématique, nous allons essayer de revenir sur la question de la discrimination au travail liée à la COVID19 ainsi que celle du télétravail. Ensuite, nous nous attacherons à étayer théoriquement les thématiques liées à la santé, sécurité au travail ainsi que les risques psychosociaux. Enfin, nous nous attarderons sur les enjeux liés à la rémunération, le recrutement, les plans de sauvegarde de l'emploi et la digitalisation de la fonction ressources humaines.

2. Xénophobie et discrimination au travail liées à la pandémie de la Covid-19:

La discrimination dans le domaine de l'emploi constitue depuis longtemps une problématique phare en management des ressources humaines. Rappelons que la discrimination renvoie à « une attitude négative ou une prédisposition à adopter un comportement négatif envers un groupe, ou envers les membres de ce groupe, qui repose sur une généralisation erronée et rigide » (Allport, 1954). Elle sous-tend la différence, la distinction et le traitement illégitime et non fondé des individus membres d'un exogroupe à propos duquel les individus ont des stéréotypes et des préjugés. Comme l'indique Lochak (2004) même la discrimination positive est contestable vu l'ambiguïté du terme.

En entreprise, on parle de situation discriminatoire dès lors que deux salariés ayant un profil identique et se différenciant par des caractéristiques non productives (comme le sexe, la race, l'âge, la religion, l'appartenance syndicale ou politique, le lieu de résidence, etc.), ne bénéficient pas des mêmes attributs (l'accès à l'embauche, à la formation, le salaire, la promotion, le traitement, le licenciement, etc.).

En effet, l'épidémie de la COVID-19 en cours a attisé la discrimination en milieu du travail. Rappelons que la COVID-19 a vu le jour à Wuhan fin 2019, pour circuler par la suite en Chine, et dans d'autres pays asiatiques, avant de se propager dans le monde entier.

Notons d'abord que l'épidémie a entraîné une augmentation des incidents de racisme, de discrimination et de violence contre les personnes d'origine asiatique, en particulier aux États-Unis, en Europe et au Canada. Si l'on se réfère à Croucher et al. (2020), rien qu'aux États-Unis les rapports haineux contre les Américains d'origine asiatique ont atteint plus de cent quotidiennement, et dont les victimes déclarent souffrir de licenciements abusifs et injustifiés, d'insultes, de violences physiques, de crachats et de distanciation sociale extrême sur l'espace de travail. Wang (2020) estime que dans le contexte français une certaine xénophobie anti-asiatique a été médiatisée aussi bien sur les locaux de travail, que dans les rues et les espaces publics y compris les écoles et universités. Ce propos peut être étayé par le mouvement « #JeNeSuisPasUnVirus » lancé sur les réseaux sociaux (Tisserand, Wang, 2020).

Au Maroc, aucune recherche scientifique ne s'est penchée sur la discrimination anti-asiatique en temps de crise sanitaire sur l'espace de travail. En revanche, il convient d'indiquer que plusieurs témoignages ont été médiatisés, dans la mesure où certains touristes d'origine asiatique se sont fait appeler par « coronavirus » dans la rue.

Au-delà de la discrimination anti-asiatique, la discrimination au milieu du travail a pris un nouveau tournant avec la propagation du virus, dans la mesure où d'autres formes de xénophobie ont émergé. C'est l'exemple de la xénophobie à l'encontre des salariés ayant été contaminés ou ayant été proches d'une personne atteinte du virus, et ce à leurs retours au travail. À cela s'ajoute la xénophobie à l'encontre des salariés ayant des proches qui travaillent en milieu hospitalier, ainsi qu'à l'encontre de ceux qui empruntent les moyens de transport en commun ou qui partent en mission à l'étranger.

3. La COVID19: Une opportunité d'expérimentation du télétravail:

Étymologiquement, le télétravail renvoie au « travail à distance » (Metzger et Cléach, 2004). Il se caractérise par le recours aux technologies d'information et de communication (TIC), ainsi que par la distanciation spatiale et/ou temporelle. (Aguilera et al., 2016; Taskin, 2006 ; Morel-a-Lhuissier, 2006). Le télétravail est loin d'être une pratique nouvelle. Il date de 1950 aux États-Unis, et trouve sa genèse dans les travaux de Norbert WIENER sur la cybernétique. L'auteur cite le cas d'un architecte vivant en Europe, et qui supervise les travaux de construction d'un bâtiment aux États-Unis, à l'aide des moyens de transmissions des données, et donc sans avoir à se déplacer.

Depuis Mars dernier, le télétravail fut l'une des suggestions proposées par l'Organisation Mondiale de Santé (OMS), d'une part pour réduire la propagation du virus, et d'autre part afin de réduire l'impact négatif du confinement sur l'économie.

Ainsi, une pluralité d'entreprises a été amenée à délocaliser massivement le lieu de travail au domicile des employés, voire même à opter pour le télétravail obligatoire. Si l'on se réfère à Bouziri et al., 2020, plus de 3.5 milliards d'individus se sont confinés chez eux, ce qui signifie que plusieurs millions de salariés ont pratiqué le télétravail depuis mars 2020. Ce constat amène Adzhamoglian et ses collègues à dire que « les entreprises ont attrapé le virus du télétravail ». (Frimousse et Peretti, 2020)

En revanche, il importe de préciser que si le télétravail constituait déjà une pratique courante, avant la COVID-19, et bien cadrée juridiquement dans les pays développés, il n'en est pas de même pour les pays en voie de développement comme le cas du Maroc. En France par exemple, Dumas et Ruillier (2014) estiment que le télétravail s'est officialisé en France avec l'entrée en vigueur de la loi du 29 février 2012. Il convient d'ajouter que les prémices du télétravail existaient déjà dans l'accord-cadre européen sur le télétravail du 16 juillet 2002, ainsi que dans la législation française depuis 2008 grâce à la proposition de la loi visant à promouvoir le télétravail.

S'agissant du Maroc, on peut constater une fragilité conceptuelle et juridique lourdes en matière du télétravail, et donc un retard dans l'instauration et le développement du télétravail. En effet, avant le coronavirus, le télétravail se pratiquait officieusement, mais jamais officiellement. C'est le cas des cadres qui travaillaient depuis leurs domiciles, le soir, les week-ends et pendant les vacances, pour avancer sur des sujets ou des projets en retard, ou bien simplement pour checker leurs courriels.

À cela s'ajoutent, les travailleurs indépendants à leur propre compte (en Free-lance), qui travaillaient déjà à distance pour leurs clients. Enfin, le microtravail qui consiste à gagner de l'argent sur internet en contrepartie de quelques petites tâches comme la correction des fautes d'orthographe ou la traduction des textes.

Le recours au télétravail dans le contexte marocain constitue donc une première pour l'entreprise marocaine.

Il convient d'indiquer, qu'à l'instar de toute innovation en matière d'organisation du travail, le télétravail est porteur d'avantages et d'opportunités, mais aussi de risques et d'inconvénients. (Vendramin, 2005).

Le télétravail présente plusieurs avantages comme l'autonomie (Pavlova, 2019; Gajendran et Harrison, 2007; Kłopotek, 2017 (Kłopotek, 2017); Wojcak et al., 2016), la réduction des tensions entre vie privé/ vie professionnelle (Metzger et Cléach, 2004).

Le télétravail est aussi un gage d'une meilleure productivité et un gain de temps, grâce à la réduction de la fatigue liée aux longs trajets domicile-travail et aux bouchons lors des heures de pointe. Ainsi que la réduction des coûts et le temps passé dans les moyens de transport. (Helminen et Ristimäki, 2007; Mokhtarian et al., 2004 ; Peters et al., 2004 ; Sandow, 2014). En outre, le télétravail contribue à la réduction du taux d'absentéisme grâce à une meilleure

organisation de la vie privée permettant de travailler, même en cas de difficulté de se rendre au bureau (Kitou et Horvath, 2008; Nakrošienė et al., 2019). La distanciation spatiale, que se veut le télétravail, permet également de réduire le stress grâce à l'absence de l'atmosphère formelle et stressante du mode présentiel. (Gajendran et Harrison, 2007; Aguiléra et al., 2016). Le télétravail constitue également une pratique de Responsabilité Sociétale. D'une part, le télétravail constitue une solution écologique permettant d'améliorer la qualité de l'air notamment dans les métropoles, grâce à la réduction de la pollution liée à l'utilisation des moyens de transport pour se rendre au bureau. (Aguiléra et al., 2016; Giovanis, 2018). Ce constat peut être étayé par la baisse considérable des émissions de CO2 pendant le confinement. D'autre part, le télétravail augmente les possibilités d'embauche des femmes et des personnes à mobilité réduite (Morgan, 2004).

Enfin, le télétravail constitue une sorte de confiance envers le salarié, qui procure un certain bien être permettant d'agir positivement sur la productivité chez certains salariés, et donc d'impacter positivement la performance financière.

Par ailleurs, le télétravail présente également plusieurs inconvénients. Citant d'abord, la question d'autonomie qui demeure discutable chez certains salariés. En effet, le télétravail présente un frein pour certains collaborateurs, notamment pour ceux qui ont besoin d'être assistés et supervisés par leur manager en permanence.

À cela, s'ajoute la complexité d'organisation personnelle dans le sens où le travail à domicile nécessite une grande organisation, des moyens logistiques non négligeables, ainsi que la capacité de séparation des vies professionnelle et personnelle.

Le télétravail peut conduire à l'isolement, voire à la perte de l'esprit d'équipe. (Pyoria, 2011). Cette distanciation et cet isolement de l'espace du travail habituel peut entraîner une baisse de productivité, voire une démotivation chez les télétravailleurs (Wojcak et al., 2016; Fedakova et Ištoňová, 2017). C'est également l'avis de Bailey et Kurllet (2002) qui trouvent que les motivations des salariés pour le télétravail sont ambiguës et loin d'être claires.

Le télétravail à l'heure de la COVID19 peut être aussi critiquable du fait de son effet négatif sur la santé des télétravailleurs. D'une part, le passage au télétravail à raison de 100% du temps de travail total peut créer des problèmes musculosquelettiques (douleurs dorsales, au niveau du cou, ou aux épaules par exemple) dans la mesure où les salariés travaillent souvent dans un cadre inadapté (mobilier inadéquats, ordinateur placé trop bas, etc.). À cela s'ajoute, l'utilisation excessive de l'écran qui peut avoir un impact sur la qualité du sommeil, voire sur le bien-être du télétravailleur.

Du côté des employeurs le télétravail présente plusieurs inconvénients liés au coût que suppose l'investissement dans des plateformes à distance, le contrôle et le suivi de la performance, ainsi que la difficulté de mesurer la productivité et le travail effectif dans certains cas.

Par ailleurs, il convient de noter que la crise sanitaire que connaît le monde actuellement a été l'occasion d'expérimenter le télétravail imposé. Si l'on se réfère à l'article 46 de la loi française de simplification du droit du 22 mars 2012, « le télétravail est une forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les TIC dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci ».

Cette définition qui met l'accent sur « le volontariat du télétravail » suscite de nombreux débats, et nous amène à nous interroger : le travail à distance imposé par les entreprises à l'heure de la COVID-19 constitue-t-il réellement du télétravail ?

4. Les risques psychosociaux et la culture organisationnelle à l'heure de la COVID19: Un milieu de travail stressant et en pleine quête du bien être

Depuis la médiatisation des suicides des salariés du groupe Renault et France Télécom, la question des risques psychosociaux occupe une grande place dans les discours des DRH ainsi que dans les rapports RSE et développement durable.

Le risque psychosocial renvoie à la probabilité d'apparition d'un trouble psychosocial émanant de l'environnement professionnel. Ce dernier peut atteindre la santé mentale du salarié, voire son intégrité physique, comme le stress et l'anxiété, la peur, la dépression, l'épuisement professionnel, etc. (Combalbert, 2010)

La pandémie de la COVID 19, que nous vivons actuellement, a des implications alarmantes sur la santé collective et le bien-être social et émotionnel. Force est de distinguer les effets liés à la pandémie proprement dite, de ceux liés au confinement, et au travail pendant la crise sanitaire. D'une part, les facteurs de stress liés à la pandémie ont trait avec la perte des proches ou leur contamination, la distanciation physique, la vaccination, etc. D'autre part viennent les effets liés au confinement, comme l'insomnie, les violences domestiques à l'encontre des femmes et des enfants, la dépression, l'isolement.

À cela, s'ajoutent les risques psychosociaux liés au changement de la culture organisationnelle, voire à un bouleversement et une remise en cause des valeurs de l'entreprise. Rappelons que la culture organisationnelle renvoie à la structure profonde des organisations qui trouve son origine dans les valeurs, les croyances et les postulats partagés par les membres (Carmeli, 2005).

Afin d'étayer ces propos, plusieurs exemples peuvent être empruntés comme le respect de la distanciation sociale, l'obligation du port des équipements de protection individuelle (EPI) sur les lieux du travail, l'interdiction des rassemblements autour des pauses « café » et « déjeuner » ; qui constituaient un indicateur de bien être en entreprise, la xénophobie et la peur de l'autre notamment en « open-space », le stress lié au télétravail, le chômage technique, le stress lié au changement du rythme de travail, l'anxiété lié au taux élevé du licenciement et du chômage partiel, le stress sur la date de retour au travail voire du non-retour, le déficit affectif lié au manque de collègue et de chaleur professionnelle pour ceux confinés (Frimousse et Peretti, 2020), la non conduite au changement, la limitation des regroupements des collaborateurs, le passage aux réunions en ligne, et aux e-conférences, l'excès de signalétique dans l'espace de travail, le passage de l'espace de travail physique à l'espace de travail virtuel, etc.

5. La santé, sécurité au travail à l'heure de la COVID19 : Vers une revisite des standards

La santé, sécurité au travail, constitue une thématique managériale d'actualité depuis au moins une décennie. Cette thèse peut être étayée par les meilleures pratiques en la matière, décelées dans les rapports RSE des tops performers. De même, par l'énumération des principes et standards ainsi que des directives, notamment celles de l'ONU, de l'OIT et de l'AFNOR portant sur la santé, sécurité au travail (GRI, ISO 14001, SA 8000, ISO 45001, OHSAS 18001).

Les enjeux de la sécurité au travail sont multiples. D'abord, les enjeux en lien avec la sécurité liée à l'usage des machines de production et des produits chimiques, notamment pour les entreprises industrielles. Ensuite, les enjeux liés à la sécurité des locaux, qui renvoient à la sécurité du bâtiment, la sécurité incendie, la signalétique. À cela s'ajoutent, l'hygiène et les pathologies professionnelles, notamment le stress et l'épuisement professionnel.

La crise sanitaire que nous subissons de plein fouet a eu un impact sur les standards prédéfinis en matière de la santé, sécurité au travail. Ces propos peuvent être étayés par la signalétique liée à la COVID19, l'application des règles sanitaires strictes, la distanciation sociale, la limitation des nombres de collaborateurs, la vaccination, le dépistage, le contrôle des températures corporelles, l'utilisation des équipements de protection individuelle (EPI) comme les masques et les solutions hydroalcooliques. Rappelons que l'EPI peut être défini comme «un moyen ou dispositif destiné à être tenu ou porté par une personne en vue de la protéger contre un ou plusieurs risques susceptibles de menacer sa sécurité ou sa santé principalement au travail».

La crise sanitaire actuelle est une aubaine pour les entreprises afin de revisiter leur charte RSE, voire même pour mettre en place des chartes de santé, sécurité au travail. C'est également l'avis de Benabou (2020) qui estime que « les entreprises doivent inventer des chartes sanitaires voire un label réservé à une branche d'activité comme la restauration ou l'hôtellerie. L'ossature de ces chartes est le port du masque, des gants et la distanciation sociale. ». L'auteur ajoute que la technologie est appelée au renfort, telle que les hologrammes tactiles dans les portes des bureaux et les ascenseurs.

6. Rémunération, Recrutement, plans de sauvegarde de l'emploi et digitalisation : Des questions à l'ordre du jour

La rémunération constitue un moyen de motivation, d'implication, d'attraction et de fidélisation. Elle renvoie à une forme de récompense reçue par un employé pour sa contribution à la performance financière de l'entreprise. Les composantes de la rémunération sont au nombre de deux; la rémunération financière et la rémunération immatérielle.

La rémunération financière ou matérielle renvoie au salaire de base, les primes, l'épargne et la participation des salariés. À cela s'ajoutent, les avantages sociaux comme l'assurance maladie, l'aide à la formation, l'assurance retraite. La rémunération non financière, quant à elle, renvoie à la reconnaissance immatérielle qui se manifeste entre autres par la confiance, le dialogue, le bien être, l'estime, le statut et le développement personnel.

Tableau 1 : L'impact des principaux outils de rémunération

Rémunération Financière	Salaire	Attirer, motiver
	Primes et bonus liés aux performances	Motiver
	Rémunération collective variable	Attacher, fidéliser
	Epargne salariale	Attacher, fidéliser
	Avantages sociaux	Fidéliser
Rémunération non financière	Climat de travail sein	Attirer, Motiver
	Confiance	Attacher, Fidéliser
	Bien être	Motiver, fidéliser
	Développement personnel	Attacher, fidéliser, motiver
	Statut	Attacher, fidéliser, motiver

Source : Guerrero (2019) adapté.

En effet, la crise sanitaire a eu un impact négatif sur la rentabilité des entreprises. Cet impact se manifeste par la baisse d'activité, voire même le chômage technique et la faillite notamment pour les entreprises opérant dans le secteur de la restauration et de l'hôtellerie.

Ces conditions financières ont impacté bel et bien les grilles de rémunération, dans la mesure où d'innombrables entreprises ont baissé la rémunération de leurs salariés. De même, certains dirigeants d'entreprises ont annoncé la baisse de leur rémunération en 2020. Notons qu'en

France par exemple, si l'on se réfère à Collin et à ses collègues (2020), la rémunération annuelle des PDG en 2019 était de 24 fois à 243 fois supérieures à celle médiane des salariés. Les auteurs ajoutent que la pandémie soulève dans son sillage une question de fond, liée à la hiérarchie des postes de travail et la grille des salaires, tels que la rémunération du personnel soignant, des caissières et des autres métiers de l'ombre comme les ouvriers dans l'agroalimentaire et l'industrie pharmaceutique.

Ainsi, la baisse de la rémunération financière a eu un impact sur la motivation, la fidélisation, le sentiment d'attachement et d'appartenance.

D'autre part, il convient de préciser que la gestion de la paie et la mesure d'une rémunération matérielle équitable dans le contexte du télétravail est difficiles, voire impossible dans certains cas. À titre d'exemple, il est difficile de mesurer le degré d'implication effectif des collaborateurs, ou d'apprécier leur niveau d'atteinte des objectifs à distance.

En outre, il importe d'indiquer que le passage au télétravail et à un climat social a eu, à leur tour, un effet négatif sur la rémunération immatérielle. Ce dernier se manifeste par la baisse de confiance, de bien être, de développement personnel chez les employés.

La pandémie a nui considérablement à la performance des entreprises. Ainsi, ces dernières ont été contraintes de licencier voire de mettre en œuvre des plans de sauvegarde de l'emploi (PSE), et dans les meilleurs des cas faire recours à des politiques de chômage partiel en France par exemple. Notons que les plans de sauvegarde de l'emploi renvoient au licenciement pour motif économique. Cette pratique vise à limiter le nombre des licenciements et de faciliter le reclassement des salariés dont le licenciement est inévitable. S'agissant du chômage partiel, il renvoie à un dispositif financé en partie par l'État et permettant d'éviter les licenciements, dans la mesure où les salariés perçoivent près de 80% de leur salaire.

Par ailleurs, il importe de souligner que le recrutement à l'heure de la pandémie constitue aussi un grand enjeu en matière de la GRH. D'abord, il importe d'indiquer que le processus de recrutement est complexe dans le contexte actuel. S'il renvoie communément au fait d'engager un salarié pour un poste d'emploi, le processus de recrutement est loin d'être limité à la simple sélection du « bon élève » sur la base de l'excellence universitaire et l'expérience professionnelle, pour intégrer d'autres paramètres comme les qualités humaines et le professionnalisme. En revanche, le passage au télétravail, et par extension au e-recrutement peut être redoutable et prête à confusion.

Pour autant, certaines entreprises ont maintenu les projets de recrutement validés en amont. D'autres ont reporté, voire annuler les projets de recrutement par faute de visibilité et d'incertitude. Une autre catégorie d'entreprises a créé de nouvelles opportunités adaptées au contexte, notamment en matière du digital. Ce constat peut être étayé par l'investissement dans les plateformes et les espaces virtuels du travail, les logiciels interactifs et de visioconférences, ainsi que par la digitalisation des relations « B to B » et « B to C ». Ce constat rejoint les résultats de l'étude réalisée par le cabinet McKinsey, portant sur une période allant de 2007 à 2020. L'étude montre que la pandémie a accéléré la transformation digitale des entreprises d'environ 7 ans, et que les entreprises se sont adaptées à la digitalisation 20 à 25 fois plus vite que prévu.

6. Conclusion :

Depuis l'émergence du coronavirus, le management des ressources humaines est au cœur du débat. Ce virus microscopique et non visible est difficile à contrôler. D'une part, il constitue une aubaine pour les entreprises en matière de flexibilité et d'expérimentation du télétravail. Et d'autre part, il attise la xénophobie et la haine notamment contre les salariés d'origine asiatique. La pandémie est aussi une occasion de revisiter les chartes de sécurité, santé au travail. Elle invite les entreprises à placer la sécurité et la santé des salariés au sommet de leurs préoccupations. De même, elle place les DRH face à de nouveaux défis comme le décryptage

des textes officiels émanant quotidiennement du gouvernement, l'utilisation des technologies d'information et de communication, le management à distance, le e-recrutement, les webconférences, les e-contrats de travail, la fixation des objectifs, la mesure de l'implication et la réalisation des objectifs des collaborateurs, la rémunération, le tri des profils indispensables à la continuité d'exploitation dans une optique de sauvegarde d'emploi, et la veille sur la santé mentale et physique des employés. Les risques psychosociaux liés à la pandémie et aux changements organisationnels bouleversants, comme le stress, l'anxiété et le burn-out doivent être pris au sérieux pour concilier performance sociale et financière.

S'agissant du recrutement, la pandémie a mis en exergue de nouvelles façons de faire, comme les entretiens à distance et la simple sélection sur dossier. Mais dans quelle mesure ces pratiques sont-elles aptes à choisir les meilleurs ? Les entretiens à distance ne sont-ils pas une façon tournée vers l'approche du « bon élève » ? Les entreprises qui ont retardé, voire annulé les recrutements, validés en amont, seront-elles plus compétitives ? Les managers des ressources humaines sont-ils aptes à recruter à distance ? L'absence d'un feedback en ce sens prête à confusion, et suscite de nombreux débats.

Le chômage partiel et les licenciements pour causes économiques sont-ils vraiment indispensables ? Ou, est-ce une occasion pour les entreprises moins responsables de tirer profit du contexte ? Cette digitalisation imposée par la pandémie sera-t-elle porteuse de bons résultats ? Et dans quelle mesure les PME sont-elles capables de relever le défi de la digitalisation ? Et surtout, à quoi ressemblera le contexte économique et organisationnel « post-Covid » ? La COVID 19 marquera un retour au protectionnisme ou le départ d'une nouvelle ère de mondialisation ? Le télétravail constituera-t-il une norme après la crise ? Les entreprises arriveront-elles à en tirer les bonnes leçons ? Pour autant, le « post-crise » est loin d'être un simple retour à l'ordre.

Références :

- (1) Aguilera, A. L. (2016). Le télétravail, un objet sans désir ? *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 1(1), 245-266.
- (2) Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *J. Appl. Psychol.* 92:1524.
- (3) Giovanis, E. (2018). The relationship between teleworking, traffic and air pollution. *Atmospher. Poll. Res.* 9, 1–14.
- (4) Guerrero, S. (2019). *Les outils des RH: Les savoir-faire essentiels en GRH*. Paris: Dunod.
- (5) Helminen, V., & Ristimäki, M. (2007). Relationships between commuting distance, frequency and telework in Finland. *Journal of Transport Geography* 15 (5), 331-342.
- (6) Kitou, E., & Horvath, A. (2008). External air pollution costs of telework. *The International Journal of Life Cycle Assessment* 13(2), 155-165.
- (7) Kłopotek, M. (2017). The advantages and disadvantages of remote working from the perspective of young employees. *Organiz. Manage.* 4, 39–49.
- (8) L., T. (2006). Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le Management Humain. *Interventions économiques*, vol. 34, n° 2, 73-94.
- (9) Lochak, D. (2004). La notion de discrimination. *Confluences Méditerranée*, 1(1), 13-23.
- (10) Metzger, J.-L., & Cléach, O. (2004). Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités. *Sociologie du travail*, n° 46, 433-450.

- (11) Mokhtarian, P.-L., Collantes, G.-O., & Gertz, C. (2004). Telecommuting, residential location and commute distance travelled: evidence from State of California employees. *Environment and Planning A* 36 (10), 1877 - 1897.
- (12) Allport, G. (1954). *The nature of prejudice*. Addison-Wesley.
- (13) Morel-A-Lhuissier, P. (2006). *Du télétravail au travail mobile : un enjeu de modernisation de l'économie française*,. Paris.
- (14) Morgan, R. E. (2004). Teleworking: An assessment of the benefits and challenges. . *Eur. Bus. Rev.* 16, 344–357.
- (15) Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: Characteristics and outcomes of telework. *Int. J. Manpower.* 40, 87–101.
- (16) Pavlova, O. (2019). The impact of flexible working arrangements on competitive advantages of organization. *Vilnius Univ. Open Ser.* 2019, 55–61.
- (17) Peters, P., Tijdens, K.-G., & Wetzels, C. (2004). Employees' Opportunities, Preferences and Practices in Telecommuting Adoption. *Information & Management* 41 (4): , 469-482.
- (18) Pyöriä, P. (2011). Managing Telework: Risks, Fears and Rules. *Management Research Review.* 34, 386-399.
- (19) Sandow, E. (2014). Til work do us part: the social fallacy of long-distance commuting. *Urban Studies* 51(3), 526-543.
- (20) Vendramin, P. (2005). Le télétravail : un concept à l'épreuve des faits. *La revue de l'Institut Chronospost, Tempos*, n°3.
- (21) Wang, C. T. (2020). Combattre l'épidémie de stéréotypes et de racisme : une urgence sociétale en temps de Covid-19. Contribution pour Désinfox Migrations, Institut Convergences Migrations.
- (22) Wang, S. (2020). De la reconfiguration des liens sociaux au temps de la COVID-19 : à propos des vécus d'enfants en Chine et de ceux d'origine chinoise en France . *Enfances & Psy*, 3(3), 30-38.
- (23) Bailey, D.-E., & Kurllet, N.-B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of organizational behavior* 23(4), 383-400.
- (24) Wojcack, E., Bajzikova, L., Sajgalikova, H., & Polakova, M. (2016). How to achieve sustainable efficiency with teleworkers: Leadership model in telework. *Proc. Soc. Behav. Sci.* 229, 33–41.
- (25) Carmeli, A. (2005). Perceived external prestige, affective commitment, and citizenship behaviors. *Organization Studies*, Vol. 26, n° 3, p. , 443-464.
- (26) Combalbert, N. (2010). *La Souffrance au travail. Comment agir sur les risques psychosociaux ?* Paris: Armand Colin.
- (27) Croucher Stephen M., N. T. (2020). Prejudice Toward Asian Americans in the Covid-19 Pandemic: The Effects of Social Media Use in the United States . *Frontiers in Communication* (5).
- (28) Dumas, M., & Ruiller, C. (2014). Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? *Management & Avenir*, 8(8), 71-95.
- (29) Fedakova, D., & Ištoňová, L. (2017). Slovak IT-employees and new ways of working: impact on work-family borders and work-family balance. *Ceskoslovenska Psychol.* 61, 68–83.
- (30) Frimousse, S., & Peretti, J. (2020). Les répercussions durables de la crise sur le management. *Question(s) de management*, 2(2), 159-243.