

Quelles pratiques de gestion des ressources humaines dans le secteur de l'assurance au Maroc pendant la crise du Covid-19

What HRM practices in the insurance sector in Morocco during the Covid-19 crisis

ELKAM Khadija

Doctorante

National School of Business and Management of Settat

Hassan First University

Laboratoire de recherche en Management, Marketing et communication

Morocco

k.elkam@uhp.ac.ma

FARIDI Mohamed

Professeur Habilité

National School of Business and Management of Settat

Hassan First University

Laboratoire de recherche en Management, Marketing et communication

Morocco

mfaridicom@gmail.com

Date de soumission : 26/09/2022

Date d'acceptation : 05/11/2022

Pour citer cet article :

ELKAM K. & FARIDI M. (2022) «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

Résumé

Dans le présent article, nous traitons, d'une part, l'impact de la pandémie du Covid-19 sur les pratiques RH et les défis auxquels les équipes RH sont confrontées pendant la période de la crise. Et d'autre part, nous tentons à mettre en exergue le rôle joué par la GRH durant cette crise inédite et l'importance de redéfinir les pratiques RH pour surmonter ses effets.

Cet article présente les résultats d'une étude de cas menée auprès de (14) responsables RH relevant du secteur de l'assurance au Maroc. L'étude porte sur les différentes pratiques de la rémunération et avantages sociaux, le recrutement, la communication, la formation et le bien-être au travail pendant la pandémie de COVID-19.

Les résultats de l'étude indiquent qu'au sein du secteur de l'assurance au Maroc, la fonction RH a été significativement influencée par la crise. Les pratiques RH sélectionnées ont connu une reconfiguration totale comprenant une digitalisation des différents processus RH. Les DRH du secteur ont essayé de réduire l'impact de la crise sur la situation financière, sociale et psychologique des collaborateurs et de veiller à la surveillance de leur santé physique et de la sécurité des lieux de travail.

Mots clés : Pratiques RH ; GRH ; COVID-19 ; Secteur d'assurance ; Maroc.

Abstract

In this article, we discuss, on the one hand, the impact of the Covid-19 pandemic on HR practices and the challenges faced by HR teams during the crisis period. On the other hand, we try to highlight the role played by HRM during this unprecedented crisis and the importance of redefining HR practices to overcome its effects.

This article presents the results of a case study conducted with (14) HR managers from the insurance sector in Morocco. The study focuses on five specific types of HR practices: compensation and benefits, recruitment, communication, training, and workplace well-being.

The results of the study indicate that within the insurance sector in Morocco, the HR function has been significantly influenced by the crisis. Recruitment, communication, training, compensation, and workplace well-being practices have undergone a total reconfiguration, including the digitalization of various HR processes. The HR departments of the sector have tried to reduce the impact of the crisis on employee's financial, social and psychological situation but also to supervise their physical health and workplace's safety.

Keywords : HR practices; HRM; COVID-19; Insurance sector; Morocco.

Introduction

Le rôle de la fonction RH a toujours été important, mais l'arrivée soudaine de la pandémie de Covid-19 a souligné l'importance de le redéfinir.

Selon Lumen (2020), le poids des changements provoqués par la pandémie du Covid-19 pèse davantage sur les gestionnaires et les responsables RH.

Durant cette période, les équipes RH ont dû jouer un double rôle. D'une part, elles ont dû accompagner les employés dans la transformation des anciennes formes de travail en leur assurant des formations, des infrastructures nécessaires et du climat sain et, d'autre part, elles apportaient du soutien aux organisations pour qu'elles puissent poursuivre leurs activités.

Ces changements radicaux survenus dans le monde entier en raison de cette crise sanitaire ont poussé les organisations à s'adapter à ce contexte critique et à assurer la gestion de leur capital humain (Carnevale & Hatak, 2020).

En effet, cette crise a accru l'attention portée à la nécessité de redéfinir ses pratiques RH et de passer d'une approche statique à une approche agile et flexible pour répondre à cette situation.

Dans le présent article, nous essayons d'analyser l'impact de la pandémie du Covid-19 sur la fonction RH et les défis rencontrés par les responsables RH du secteur d'assurance au Maroc. L'objectif étant de mettre en exergue l'importance de la fonction RH pendant les temps de crises. Il s'agit de porter des éléments de réponse aux questions suivantes : Comment la pandémie du Covid-19 a impacté la fonction RH au sein du secteur d'assurance au Maroc ? Et quelle contribution de la fonction RH pendant les temps de crise ?

Pour ce faire, nous avons mené des entrevues exploratoires auprès de (14) responsables RH relevant du secteur en cherchant la plus grande diversité possible des vécus, des expériences et des témoignages des personnes interviewées.

Nous nous sommes focalisés sur cinq types spécifiques de pratiques RH : la rémunération et avantages sociaux, le recrutement, la communication, la formation et le bien-être au travail.

D'après des travaux antérieurs réalisés récemment dans le contexte du Covid-19, ces pratiques sélectionnées sont très impactées par la crise (Mohan Singh, 2020 ; Divya Jain et al., 2022). Par ailleurs, nous considérons le rôle crucial qu'elles peuvent jouer pour bien gérer les ressources humaines pendant et après les périodes de crise (Nutsunidze et Schmidt, 2021 ; Carnevale et Hatak, 2020 ; Brower, 2020; Kirby, 2020; Caligiuri et al. 2020 ; Bingham, 2020 ; Vnoučková, 2020).

La première section de cet article est dédiée à une revue de littérature visant la définition des pratiques RH sélectionnées, la présentation de l'impact de la pandémie du Covid-19 sur la

fonction RH et l'analyse du rôle joué par la fonction RH pendant les périodes de crises. Dans la deuxième section, nous présentons la méthodologie de recherche. La troisième section expose les résultats de l'étude et nous passerons aux discussions de ces résultats dans la dernière section.

1. Revue de littérature

1.1. Pratiques RH : De quoi parle-t-on ?

Les pratiques RH jouent un rôle très important dans le rajeunissement de la culture organisationnelle (Koster et Sander, 2006) et contribuent significativement à la performance des entreprises (Li-Yun Sun, Samuel Aryee, & Kenneth S. Law, 2007).

Plusieurs chercheurs ont convenu que les pratiques RH désignent un ensemble d'approches visant à motiver les travailleurs et à développer leur capacités et compétences ainsi que leurs conditions de travail. Néanmoins, ils ne s'accordent pas sur une définition précise et une délimitation unanime des principales pratiques RH (Kehoe et Wright, 2013 ; Jiang et al., 2012 ; McClean et Collins, 2011). Dans ce sens, nous avons sélectionné cinq types spécifiques de pratiques RH que nous supposons qu'elles étaient les plus impactées par la crise. Par ailleurs, nous considérons le rôle crucial qu'elles peuvent jouer pendant et après les périodes de crise du point de vue de GRH. Il s'agit de :

1.1.1. La rémunération et avantages sociaux :

Selon Parijat & Bagga, (2014) les employés fournissent des efforts pour obtenir une rémunération. Une récompense souhaitée par un employé le stimulera et motivera pour être de plus en plus productif et performant. La rémunération est aussi un outil puissant pour attirer et retenir ses employés tout en déterminant les relations employé-organisation (Berber, Morley, Slavić, & Poór, 2017). Le contexte évolutif de l'environnement et la concurrence croissante pour attirer les talents ont révélé que rémunération financière n'est plus efficace, la qualité de vie au travail devenait plus importante. (Silverman & Reilly, 2003 ; Zingheim & Schuster, 2001). Partant de ce principe de récompense non financière, Zingheim et Schuster (2001) ont introduit un concept de rémunération globale composé de quatre éléments : un avenir convaincant, une croissance individuelle, un climat de travail positif et un paiement total (Zingheim & Schuster, 2001), ce qui reflète " l'approche holistique de la GRH" (Silverman & Reilly, 2003). Les recherches récentes montrent que cette approche de rémunération globale a contribué significativement au renforcement de la motivation et l'engagement des employés (M,

Mathias et al., 2017). En plus des salaires de base, un bon nombre d'organisations offrent à leurs employés des avantages, des incitations et des services hors rémunération directe (Dulebohn, Molloy, Pichler et Murray, 2009). Les avantages sociaux représentent une part croissante de la rémunération totale (Laundon, 2019). Les avantages sociaux sont basés sur un échange social entre l'organisation et l'employé, c'est-à-dire qu'en offrant volontairement des avantages sociaux, l'employeur s'attend à ce que la satisfaction et l'engagement de ses employés augmentent, ce qui conduira par la suite à augmenter leur productivité et à atteindre une meilleure performance.

1.1.2. Le recrutement :

Le recrutement consiste à mettre en place des techniques appropriées pour attirer des candidats ayant les capacités nécessaires pour atteindre les objectifs des organisations (Othman et al. 2019). C'est le processus par lequel les organisations optent pour la découverte, de sélection et l'embauche du candidat le plus qualifié en interne ou en externe (Anwar & Surarchith, 2015). Il se considère comme l'une des fonctions principales du département RH et la première étape dans le parcours des employés. Le processus de recrutement comprend plusieurs étapes telles que l'étude du besoin, la prospection et l'attraction des talents, le dépistage et la sélection, le contrat et enfin l'accueil et l'intégration du candidat sélectionné.

1.1.3. La communication :

Dans les situations de crises ou de changement, la communication joue un rôle majeur dans l'adaptation des employés. En effet, la communication favorise l'internalisation des objectifs et des valeurs de l'organisation en renforçant la confiance mutuelle et en faisant en sorte que les employés se sentent importants pour l'organisation (Thomas, Zolin et Hartman 2009), ce qui signifie également aux employés qu'on leur fait confiance (Gong et al. 2012). En revanche, l'absence de la communication engendra des conflits et des tensions au sein de l'organisation et rendra difficile tout changement ou comportement innovatif (Vellecco et Mancino 2010).

Plusieurs auteurs ont mis le point sur le rôle du contexte actuel (la concurrence féroce, la nécessité de s'adapter aux changements...) sur le développement des études portant sur l'importance de la communication interne et sa contribution à faire face à la concurrence et à bien gérer les crises (Mast, 2007 ; Argenti, 2009 ; Bruhn, 2012 ; Einweiler et al., 2010 ; Deutinger, 2016 ; Cox, 2018).

Dans la littérature sur la communication, les spécialistes de la gestion des crises, en particulier, affirment que les employés peuvent jouer le rôle de défenseurs et d'ambassadeurs de l'organisation dans leurs interactions avec les publics externes en situation d'urgence (Rhee, 2008a, 2008b). Du point de vue de la gestion des ressources humaines, « la voix des employés ou *employee voice* » (Detert & Burris, 2007 ; Dyne et al., 2003 ; Morrison, 2014) a attiré l'attention des chercheurs. Définie comme étant la communication informelle et discrétionnaire d'idées, de suggestions, de préoccupations, d'informations sur des problèmes ou d'opinions sur des questions liées au travail [...] dans l'intention d'apporter des améliorations ou des changements " (Morrison, 2014, p. 174), « la voix des employés » est l'ensemble des actions de communication volontaires des employés au sein de leur organisation.

En se concentrant sur les circonstances dans lesquelles les employés sont plus communicants (c'est-à-dire les périodes de crise ou changement organisationnels), les chercheurs ont récemment commencé à souligner le rôle critique des comportements communicatifs des employés pendant une crise. En effet, lors d'une crise, les employés peuvent agir en tant que défenseurs d'une organisation, mais ils peuvent aussi être des adversaires lorsqu'ils s'accordent sur des critiques publiques ou partagent des informations négatives (Kim & Rhee, 2011 ; Lee, 2017 ; Mazzei et al., 2012). En outre, les employés peuvent volontairement rechercher et faire circuler des informations liées à la crise en tant que messagers de l'information (Kim, 2018), et ces informations peuvent jouer un rôle clé dans la résolution efficace des crises organisationnelles.

1.1.4. La formation et le développement des compétences :

La formation et le développement des employés est un concept vague qui comprend un large éventail de termes en relation tels que les compétences, l'apprentissage, l'amélioration des soft-skills, des hard-skills... Il se considère comme l'une des priorités de l'entreprise. Selon Tukunimulongo, (2016), la formation joue un rôle primordial dans l'atteinte des objectifs et la performance des entreprises.

Par ailleurs, Nassazi, (2013) trouve que la formation en dehors du lieu de travail (off the job training) est plus efficace que la formation dans les lieux de travail (on the job training). Les employés se concentreront pleinement sur la formation en dehors du lieu travail et peuvent donner de meilleures performances. Les organisations forment leurs employés pour améliorer sa performance mais aussi pour prouver leur volonté à investir dans le développement des

compétences de son capital humain (Tzafrir,2005). Minbaeva et al. (2014) affirment que le développement des compétences représente un avantage organisationnel pour les entreprises. Ainsi, la formation et le développement contribuent au renforcement de la confiance et de l'engagement des employés qui souhaitent, de leur part, se développer pour être plus compétitif dans le marché de travail.

1.1.5. Le bien-être au travail :

La pandémie du COVID-19 a intensifié la pression sur les organisations, les responsables RH et les employés (Giorgi et al., 2020). Bien que les responsables RH jouent un rôle important dans l'assurance d'un climat de travail sain (Cavanagh et al., 2017), la diversité des besoins, exigences et expériences des employés rend l'étude du concept de bien-être au travail nécessaire (Gonzalez et al., 2019 ; Mellifont, 2019), notamment, pendant les périodes de crise.

Selon l'INRS¹, le bien-être au travail est une notion plus large qui ne se limite pas qu'aux concepts de la santé physique et mentale des employés. C'est un sentiment général de satisfaction et d'épanouissement au travail. Nous étudions dans le présent article les pratiques RH menées pour gérer la santé mentale et la santé physique des collaborateurs.

❖ La santé mentale :

L'Organisation mondiale de la santé (2001) a défini la santé mentale comme étant un état de bien-être dans lequel l'individu est conscient de ses propres capacités, capable d'apporter une contribution à sa communauté, ayant la capacité à faire face au stress de la vie et pouvant travailler de manière productive et fructueuse.

Selon l'étude menée par Kalpana Srivastava (2009), un climat de travail mentalement sain est perçu comme un endroit de travail heureux et convivial. C'est un lieu qui présente des niveaux de productivité élevés et qui est ouvert aux discussions sur les questions de santé mentale. Il entraîne également un bon moral et une forte motivation.

Considéré comme étant un élément positif de la santé mentale des employés, le renforcement du bien-être psychologique au travail influencera positivement la satisfaction, le turn-over et la performance des employés. (Amin & Pratiwi Akbar, 2013 ; Wright & Huang, 2012 ; Wright, 2010). Le mal-être au travail ne nuit pas seulement à l'individu mais influencera également la

¹ L'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) est un organisme français à but non lucratif, il a pour mission principale le développement, la coordination et la promotion des actions liées à la santé et la sécurité de l'homme au travail.

performance de l'entreprise. En effet, l'amélioration des conditions de santé mentale au travail constitue un grand défi pour les équipes RH et nécessite une innovation dans les stratégies et les pratiques RH (Collins et al., 2011 ; Elraz, 2018 ; St-Hilaire et al., 2019).

❖ **La santé physique et la sécurité au travail :**

Le concept de la santé et la sécurité au travail (SST) englobe un ensemble d'actions d'anticipation, de prévention, d'identification, d'évaluation et de maîtrise des risques professionnels susceptibles d'influencer la santé et le bien-être des travailleurs. (Association internationale d'hygiène au travail, 2009). Il s'agit également de la mise en place des actions de formation et d'information autour des risques professionnels. (Institut national de recherche et de sécurité, 2020). La mise en place de ces actions est généralement exigée par la loi qui oblige les employeurs à veiller à la santé et à la sécurité de leurs travailleurs.

Selon le code Marocain du travail, le risque professionnel est la combinaison de la probabilité et des conséquences de survenance d'une altération de la santé des travailleurs ou d'une atteinte à leur sécurité suite à l'exposition d'un danger présent sur le lieu de travail.

1.2. La pandémie du Covid-19 et son impact sur les pratiques RH

Les changements radicaux survenus dans le monde entier en raison de la pandémie du COVID-19 ont poussé les organisations à s'adapter au contexte critique de la pandémie et à assurer la gestion de leur capital humain (Carnevale & Hatak, 2020).

En effet, cette crise a accru l'attention portée à la nécessité de redéfinir ses pratiques RH. Nombreuses entreprises ont employé des efforts afin de digitaliser leurs processus de production, de commercialisation, mais aussi de gestion RH. La plupart des organisations dans le monde entier ont opté pour le télétravail en faisant appel aux technologies d'information et de communication visant à réinventer les anciennes pratiques de travail. En effet, cette nouvelle forme a permis aux employés d'avoir des horaires de travail plus flexibles et d'accorder plus de temps à leurs familles. Néanmoins, les études récentes portant sur l'impact du travail à distance pendant la crise du Covid-19 ont souligné un ensemble d'effets négatifs sur les employés (le chaos, le stress, la confusion ...) et sur les organisations (la réduction de la productivité et de la performance globale dans certains cas). Ainsi, il a rendu difficile le suivi et le contrôle du travail des employés par les organisations (Narayandas, Hebbar et Liangliang, 2020). Le télétravail a entraîné, également, des changements au niveau des descriptions de poste.

En termes de communication, la mission n'était pas facile, les équipes RH étaient censées de trouver les meilleurs outils pour communiquer autour des protocoles de sécurité, des pratiques d'hygiène, des directives liées au confinement, etc. Communiquer à distance était aussi challenging. Les interactions virtuelles n'ont pas pu remplacer les interactions et la communication face à face, notamment, en terme de création des rapports entre les employés (Allen, Golden, & Shockley, 2015). Répondre aux questions sur la meilleure façon pour communiquer, contrôler et gérer les émotions dans un cadre de travail unique tel que le télétravail sont les plus grands défis à relever par les communicateurs internes (Lindebaum, Geddes, & Jordan, 2018).

Les équipes RH doivent faire en sorte que leurs employés acquièrent de nouvelles compétences qui augmenteront leur employabilité dans des lieux de travail numériques (Sheppard, 2020). Par conséquent, la formation des employés dans l'usage des technologies ainsi que la mise à jour de leurs compétences numériques étaient les préoccupations phares des professionnels RH (Parry & Battista, 2019). En outre, les incitations et les avantages accordées aux employés ont connu une diminution remarquable en raison de la volonté de plusieurs organisations à minimiser leurs dépenses. Pendant cette crise, les entreprises essayaient de supporter leurs ressources humaines en les aidant à gérer le stress (Mohan Singh, 2020). Pour conclure, s'adapter au contexte de la crise n'était pas facile. Les organisations ont essayé, tout au long cette période, de réviser leur processus RH. Il s'agit d'une réinvention totale de plusieurs pratiques telles que le recrutement, la rémunération, l'évaluation des performances et la communication (Divya Jain, Neha Shrivastav et Perugu Sai Vijetha, 2022).

1.3. Rôle des pratiques RH pendant la crise du Covid-19

La pandémie du COVID-19 a bouleversé à jamais le rôle des professionnels RH, ce dernier est devenu plus difficile et a complètement changé en raison de la crise (ADP Canada, 2020). Selon Lumen (2020), le poids des changements provoqués par la pandémie du Covid-19 pèse davantage sur les gestionnaires et les professionnels RH. Cependant, les professionnels RH ont fait preuve d'une grande capacité d'adaptation rapide et d'agilité (Campbell, 2020).

Pendant la pandémie, la fonction RH a joué un rôle très important en fournissant l'aide nécessaire aux employés pour surmonter les difficultés apportées par les changements organisationnels et socio-économiques inattendus (Carnevalle & Hatak, 2020). Ainsi, les équipes RH ont joué un rôle primordial dans l'accompagnement et le développement des

managers, en veillant à leur réussite et en les tenant responsables des performances de leurs équipes (Brower, 2020). La gestion d'équipes totalement ou partiellement distantes est une compétence qui transcendera la pandémie, et les organisations devront adapter la façon dont le travail est effectué en réponse (Brower, 2020). En fait, la réponse des organisations à la pandémie a entraîné une transformation immédiate du lieu de travail. Le travail à distance est devenu la nouvelle norme, le monde est passé de la numérisation de la relation organisation-client à la numérisation de la relation employeur-employé (Kirby, 2020). L'accent est mis sur le perfectionnement technologique, la pleine conscience et la gestion du stress (Ark, 2020).

Devenant une nouvelle norme, le travail à distance a entraîné des effets sur les employés qui ont eu du mal à travailler efficacement dans leur état de stress et de réduction de la dissonance cognitive (Caligiuri et autres. 2020). Les professionnels RH réalisaient qu'ils doivent se concentrer sur le bien-être des employés en adoptant des mesures allant de l'aide apportée aux employés pour qu'ils retrouvent un équilibre efficace entre leur vie professionnelle et leur vie privée à la réponse aux questions et aux craintes qu'ils éprouvent à l'idée du retour au lieu de travail physique (CIPD, 2020).

Outre les compétences numériques, qui permettront mais ne garantiront pas l'agilité organisationnelle et l'adaptation rapide des employés, les équipes RH étaient obligées de se concentrer sur le renforcement des compétences collaboratives de leurs employés dispersés afin d'assurer une transition en douceur vers le travail à distance. Cette pandémie a également accentué la volonté accrue des employés d'apprendre, de se développer et de profiter activement de ce temps pour investir dans leur développement personnel (Nutsunidze, N. & , Schmidt, D.A. 2021). Les professionnels RH étaient également tenus d'élaborer un protocole complet de sûreté, de sécurité et de protection de la santé et à le partager avec les employés (Vnoučková, 2020). Veiller à l'accroissement de la capacité des talents, l'assurance d'un climat physiquement et moralement sain, la communication et la motivation des employés étaient les défis à relever par les équipes RH tout au long de la période de crise.

Il convient de noter que la fonction RH a non seulement pour rôle de faciliter et de soutenir les employés dans les périodes de changement, de crise ou de transformation incertaine, mais ils sont également responsables de retenir les employés (Buck & Watson, 2002). En réalité, cette pandémie a mis en exergue l'importance du leadership organisationnel et le rôle de la "confiance" et de la "transparence" pour servir de base à la création d'équipes performantes et efficaces travaillant ensemble pour faire face à l'incertitude et à l'ambiguïté (Bingham, 2020).

2. Méthodologie suivie

Nous présentons tout d'abord l'échantillon de la recherche, puis la méthode de recueil et de traitement des données et nous décrivons par la suite le déroulement de l'étude.

2.1. Échantillon

Les interviewé(e)s ont été choisi(e)s en fonction de leurs caractéristiques, il s'agit des cadres ayant occupé le poste de responsable ou manager RH au sein des entreprises de l'assurance au Maroc pendant la pandémie du Covid-19. Nous considérons que ce choix est plus efficace et plus concentré, car les personnes interrogées sont hautement qualifiées sur la question étudiée, ce qui élimine la nécessité d'utiliser des questions supplémentaires de sélection et d'approfondissement pour obtenir des réponses spécifiques (Libakova & Sertakova, 2015). La méthode choisie fournit des données fiables en raison du profil des participants ainsi qu'à la qualité de leurs informations et leur capacité à accéder à l'information nécessaire pour notre étude (Mergel, Edelman, & Haug, 2019). L'échantillon interrogé dote également des compétences élevées sur le domaine de l'étude (Dorussen, Lenz & Blavoukos, 2005) et de la capacité à résoudre les problèmes relatifs à son domaine (Meuser & Nagel, 2009). Tous les participants à l'étude ont vécu la période de la pandémie et ont essayé d'assurer la continuité de leurs activités en tant que responsables RH. Ils ont donc des connaissances factuelles pertinentes sur la pandémie et son impact sur la fonction RH.

2.2. Méthode de recueil et de traitement des données

Pour atteindre nos objectifs cités ci-dessus, une étude qualitative exploratoire auprès de (14) responsables RH relevant du secteur de l'assurance au Maroc a été menée. Nous avons opté pour l'entretien semi-directif comme étant un outil de collecte de données permettant de recueillir des informations de différents types : des faits et des vérifications de faits, des points de vue, des analyses, des propositions et recommandations ainsi qu'aux réactions aux questions posées. Cette approche a été jugée comme étant le choix approprié puisqu'elle nous offre une grande possibilité d'explorer la pensée des interviewés et déclencher leur réflexion (Tracy, 2012). Nous avons effectué une analyse de contenu thématique en opérant notre analyse sur les perceptions, les descriptions, le sens des données et les expériences des répondants.

2.3. Déroulement de la recherche

Nous avons mené 14 entretiens en cherchant la plus grande diversité possible des vécus, des expériences et des témoignages des personnes interviewées.

L'élaboration du guide d'entretien s'est basée sur la littérature. Les questions posées ont porté sur l'impact de la pandémie sur les pratiques RH dans le secteur d'assurance au Maroc et le rôle joué par la fonction RH pour surmonter cette crise. Dans cette étude, nous avons sélectionnés cinq pratiques RH : (1) la rémunération et avantages sociaux, (2) le recrutement, (3) la communication, (4) la formation et le développement des compétences et (5) le bien-être au travail. D'après des travaux antérieurs réalisés récemment dans le contexte du Covid-19, ces pratiques sélectionnées sont très impactées par la crise (Mohan Singh, 2020 ; Divya Jain et al., 2022). Par ailleurs, nous considérons le rôle crucial qu'elles peuvent jouer pour gérer les ressources humaines pendant et après les périodes de crise (Nutsunidze et Schmidt, 2021 ; Carnevalle et Hatak, 2020; Brower, 2020; Kirby, 2020; Ark, 2020; Caligiuri et al. 2020 ; Bingham, 2020 ; Vnoučková, 2020). Pour de multiples raisons, nous avons opté pour des entretiens téléphoniques. Or, trois entrevues se sont déroulées en face à face. La durée moyenne des entrevues est de deux heures.

3. Résultats

Les résultats de l'étude montrent que la crise du Covid-19 a bouleversé à jamais la fonction RH et la façon de réagir face aux changements et confirment également le rôle important de la fonction RH pendant les temps de crise, notamment les crises sanitaires.

Dans ce qui suit, nous présentons les résultats de l'étude menée auprès des responsables RH du secteur d'assurance au Maroc qui ont été invités à éclaircir l'ampleur de la crise sur les politiques de : (3.1) rémunération et avantages sociaux, (3.2) recrutement, (3.3) communication, (3.4) formation et sur (3.5) le bien-être physique et mental des collaborateurs. Les résultats de l'étude présentent également les différentes mesures prises pour surveiller ces pratiques au sein des entreprises du secteur pendant la période de la crise.

Il convient de noter que les répondants admettent à l'unanimité la difficulté des défis à relever dans un contexte imprévisible et incertain comme la pandémie du Covid-19. Dans leur discours, la plupart des répondants ont mis le point sur l'idée que le secteur de l'assurance au Maroc, contrairement aux autres secteurs, a pu continuer son activité tout au long la période de la crise en faisant preuve d'une agilité organisationnelle et d'une capacité à gérer ses ressources humaines pendant les périodes de crises.

3.1. La rémunération et avantages sociaux

Les responsables RH du secteur de l'assurance au Maroc ont souligné l'effet significatif de la crise sur leurs politiques de rémunération et avantages sociaux. Ils admettent que l'effet lourd de la crise sur la situation financière et budgétaire de leurs entités les a poussés à réduire les salaires et à arrêter l'octroi des primes.

« En réalité, nous étions dans l'obligation de réduire les horaires de travail de certains collaborateurs ce qui a affecté leurs salaires » Déclare l'interviewé RH-08. *« Nous avons arrêté l'octroi de la prime de fin d'an et la prime de l'Eid mais aussi l'offre des congés pour certains collaborateurs, surtout ceux qui sont en activité partielle à cause de la crise »* Déclare l'interviewé RH-04.

Les résultats montrent que ces différentes mesures prises à cause de la crise ont entraîné un changement au niveau du comportement et de la productivité des collaborateurs qui rencontraient des difficultés dans leur vie personnelle et professionnelle. Réfléchir à d'autres formes de rémunération pour les satisfaire était donc d'une grande priorité.

La plupart des entreprises du secteur ont opté pour des incitations indirectes et non monétaires au profit de leurs collaborateurs, comme : l'accès gratuit aux certains soins notamment faire un bilan médical gratuit, l'octroi des crédits couverts par des polices d'assurances ; la mise à disposition des collaborateurs un service de soutien psychologique animé par des experts en psychologie tout en leurs offrant des séances de consulting et de coaching gratuites, des congés payés offerts aux collaborateurs de certains groupes après la crise...

Ainsi, d'autres compagnies ont choisi de développer et de redéfinir leurs stratégies d'amélioration du bien-être au travail et de renforcer la stratégie de couverture médicale de leurs collaborateurs. *« Pendant la crise, notre groupe a lancé un programme mondial qui a pour but, parmi d'autres, le développement d'une nouvelle stratégie sur les avantages sociaux offerts à nos collaborateurs à travers le monde. Notre ambition est de reconnaître les efforts, la responsabilité et l'engagement de nos collaborateurs pendant cette crise inédite. Le programme renforce l'accès aux soins et présente plusieurs avantages non pécuniaires à nos collaborateurs. »* Souligne l'interviewée RH-12.

Selon les répondants, la perception des collaborateurs sur les différentes mesures prises par leur DRH varie d'un collaborateur à l'autre. La majorité confirme l'apport positif des incitations non monétaires sur la motivation, l'engagement et la productivité des collaborateurs (Mathias,

M. et al., 2017 ; Villeval, M., 2016 ; Dulebohn, M. et al., 2009 ; Zingheim, P. K., 2001), notamment pendant les périodes de crise.

3.2. Le recrutement

Pendant les entrevues, il a été proposé aux participants de préciser si leurs établissements ont procédé au licenciement de leurs collaborateurs. Il a été démontré que certains types d'entreprise du secteur (intermédiaires et bureaux de gestion directe) ont opté pour une réduction de leurs effectifs pendant la crise en choisissant une certaine catégorie de collaborateurs à licencier. *« Malheureusement, pour motifs purement économiques liés aux conséquences de la crise sur notre budget et afin de limiter les coûts supplémentaires, nous n'avons pas eu de choix que de procéder au licenciement de certains de nos collaborateurs »* Annonce l'interviewée RH-14. En effet, la plupart des entreprises du secteur ont manifesté une perte de volonté à procéder à de nouveaux recrutements. *« A l'instar des autres entreprises relevant de différents secteurs, notre établissement n'était plus motivé par le recrutement de nouveaux profils, nous avons arrêté les recrutements pendant une longue période »* Annonce l'interviewée RH-14.

Toutefois, il a été constaté que pendant la crise, certaines compagnies d'assurances ont recruté des stagiaires et des alternants dans des métiers spécifiques. Il s'agit notamment des métiers relatifs au digital, à la high-tech et à l'ingénierie informatique... Les participants relevant de cette catégorie d'entreprises étaient invités à répondre à la question de digitalisation du processus de recrutement pendant la crise. Il a été démontré que ces entreprises ont fait appel aux différents canaux digitaux pour recruter de nouveaux profils, comme le recrutement par visioconférence, les forums virtuels de recrutement, les plateformes professionnelles et réseaux sociaux (LinkedIn, Facebook...) ou leurs sites internet.

Quant à leur perception, les répondants confirment l'utilité de cette réforme pendant la crise et son efficacité. Ces résultats vont dans le même sens que les travaux de Dinesh et Rao (2015) et Baykal (2019) qui ont mis le point sur la flexibilité, l'efficacité et l'efficience du recrutement digital. En outre, un bon nombre des participants trouvent que l'utilité du recours à la digitalisation du processus de recrutement se limite dans les premières étapes de recrutement (de l'appel à candidature à la sélection pour entretien), ils soulignent l'importance de passer les entretiens de recrutement en face à face au lieu des entretiens en ligne : *« En optant pour un recrutement par sélection en ligne, on risque souvent de choisir des candidats non*

compatibles au profil recherché ou ayant des compétences réduites à ce que nous cherchons. Personnellement, je propose qu'au moins les entretiens qui précèdent la prise de décision finale du candidat à choisir soient en mode physique pour vérifier la fiabilité des informations fournies en soumissionnant en ligne... » Déclare RH-06. Ces résultats semblent rejoindre les travaux de Faliagka et al. (2012) qui ont analysé les inconvénients du recrutement digital en mettant le point sur la qualité réduite des candidats et candidatures déposées. Ainsi, nous pouvons s'inspirer des résultats du rapport publié par « International Labour Organization (ILO) » en 2020 sur la crise du Covid-19 et le monde de travail pour expliquer le niveau réduit de la qualité des candidats ayant postulé en ligne pendant la période de la crise. Selon le rapport précité : « le recrutement en ligne et le fait de postuler et de déposer le dossier de candidature gratuitement, ainsi que les effets de la crise du Covid-19 sur l'emploi, ont intensifié les demandes d'emploi et le recours à la soumission en ligne par les candidats qui postulent à un emploi uniquement parce que cela ne coûte qu'un clic sans faire attention ni à l'offre ni à l'entreprise ». (ILO, 2020)

3.3. La communication

Les résultats démontrent que pendant la crise, le besoin en information est devenu de plus en plus urgent chez les collaborateurs. Les participants déclarent qu'ils étaient en face d'une situation complexe qui nécessite une reconfiguration totale de leurs stratégies de communication. Les participants insistent également sur l'importance d'identifier le besoin en information chez les collaborateurs et le satisfaire. La majorité souligne l'importance de la transparence et la crédibilité de l'information pendant les temps de crise, des exigences exprimées par les collaborateurs durant toute la période. *« Il ne faut pas dénier le rôle important de la communication pendant la crise, mais aussi l'importance de faire circuler une information transparente. Nos collaborateurs cherchent des réponses à leurs questionnements et des informations crédibles et rassurantes sur leurs situations actuelles et futures. En tant que managers, nous devons prouver d'une intégrité pour gagner la confiance de nos équipes. »* Affirme RH-01

Il convient de noter que la plupart des participants ont mis le point sur le besoin des collaborateurs d'être rassuré mais aussi le besoin de l'entreprise de les adhérer et les faire engager. Ces résultats supportent plusieurs études théoriques et empiriques menées sur l'importance de la communication dans le renforcement de l'engagement et du sentiment d'appartenance pendant la crise du Covid-19, nous citons à titre d'exemple les travaux de

Deloitte (2020) ; Einwiller, Ruppel et Stranzl (2021) ; Sun, Ruoyu, et al (2021) ; Brulois et Lépine (2022). Ainsi, les résultats soulignent l'importance de la digitalisation de la communication pendant les temps de crise. « Les nouveaux outils technologiques au service de la communication interne encouragent davantage les collaborateurs à échanger et à s'adhérer à la culture d'entreprise » (Elkam et Faridi, 2022).

Les principaux points relevés par les participants concernant les modifications et les changements subis par la politique de communication sont :

- L'importance d'une communication axée sur l'information et la sensibilisation sur les risques liés à la pandémie, les mesures de prévention, la situation financière des salariés, les motifs de licenciement et des arrêts partiels, les directives à suivre dans le cas du télétravail... ;
- L'importance de la communication motivationnelle et la sensibilisation à l'importance de l'engagement et de la responsabilité des collaborateurs pendant la crise ;
- Les actions menées pour surveiller la pratique de la communication sont : la digitalisation des canaux de communication interne (Réunions tenus en visioconférence, affichage numérique, mails d'informations, newsletter interne spécial Covid-19...), la mise en place d'une communication d'intégration (réalisation d'une caravane de sensibilisation au sein de l'entreprise), la diffusion à fréquence quotidienne (hebdomadaire pour certaines entreprises) des dispositifs informationnels suivants : plan de sensibilisation, liste des consignes sanitaires, plan d'urgence et de continuité de l'activité...

Les résultats montrent également que dans les premiers mois de la crise, certains collaborateurs ont commencé volontairement à chercher des informations en interne et en externe afin de répondre aux différents questionnements posés, d'essayer à résoudre les problèmes et de rassurer leurs coéquipiers. Ce rôle joué par certains collaborateurs pendant les crises a été déjà considéré dans la littérature sur la communication de crise comme étant une communication informelle et volontaire ayant pour objet la participation à l'amélioration de la situation et la résolution des problèmes liés au travail (Morrison, 2014). Ce type de collaborateurs peuvent être appelés des messagers de l'information « *information messenger* » (Kim, 2018) ou la voix des employés « *employee voice* » (Detert & Burris, 2007 ; Dyne et al., 2003 ; Morrison, 2014).

3.4. La formation et le développement des compétences

Les résultats démontrent que la crise a dynamisé les pratiques de formation et de développement des compétences au sein des établissements du secteur. Ils soulignent un besoin important en formation pendant la crise. Pour certains participants, ce besoin est souvent explicite par les collaborateurs, ces derniers ont exprimé leur volonté à développer leurs compétences en télétravail et à s'approprier des connaissances nécessaires pour éviter la propagation du virus. Ce qui a poussé la plupart des DRH à personnaliser leurs plans de formation et à l'adapter aux besoins des collaborateurs et aux exigences contextuelles.

Les interviewés ont été sollicités pour citer les différentes thématiques traitées au cours formations maintenues pendant et après la crise, les réponses ont généralement porté sur : les directives pour réussir le télétravail, les mesures de prévention contre le Covid-19, des formations sur la déontologie, les lois et la réglementation en question, des sessions de formations sur la sécurité et l'hygiène sur les lieux de travail, le management digital, les soft-Skills et la santé mentale au travail. Selon tous les participants, les plans de formation ont subi plusieurs changements soit au niveau des périodes planifiés, des thématiques préétablies ou du mode d'organisation et de la tenue de la formation programmé. Les participants déclarent à l'unanimité qu'ils ont tous opté pour des formations virtuelles à travers des plateformes de formation en ligne en arrêtant définitivement les formations en face à face. Wang et al. (2013) dans leurs travaux ont révélé que la qualité des interactions sociales est réduite dans un contexte de formation virtuelle. Dans notre cas, les résultats montrent que la majorité des répondants ont constaté l'existence d'une forte interaction entre les formateurs et les collaborateurs dans les formations en ligne, ce qui peut être expliqué par l'idée déclarée par certains participants sur la forte volonté des collaborateurs à se former sur les différents sujets cités ci-dessus.

3.5. Le bien-être au travail

En se référant aux définitions de l'INRS et l'organisation mondiale de la santé (OMS) qui considèrent « la santé au travail comme étant une notion plus large qui représente un état idéal d'équilibre entre trois types de bien-être : le bien-être physique, le bien-être mental et le bien-être social ». Nous avons demandé aux participants de clarifier l'ampleur de la crise sur chacune des trois composantes de la santé au travail. Concernant le bien-être social au travail, la plupart des participants n'ont pas bien compris cette composante ce qui a créé une confusion avec le volet mental du bien-être et par conséquent des réponses similaires à celles données

en parlant de la santé mentale des collaborateurs. Après avoir clarifié la notion du bien-être social, la majorité des participants déclarent que la priorité de leurs entreprises était d'assurer un lieu de travail sécurisé pour faire face à la propagation de la pandémie tout en offrant un soutien psychologique aux collaborateurs. Les résultats montrent que la crise a impacté l'activité des collaborateurs et a aggravé la situation sanitaire de certains ayant déjà des problèmes de santé. En effet, la majorité des participants trouvent que la santé mentale et physique des collaborateurs étaient les plus impactées par la crise : **« Rien n'est comme avant, cette crise a tout changé : des locaux de travail à sécuriser, du moral à remonter, des collaborateurs malades à remplacer... Nous étions tous sous une pression professionnelle et personnelle insupportable »** Déclare RH-04.

Au niveau psychologique, les participants répètent dans leurs discours les mêmes problèmes de santé mentale à savoir : le stress, la peur, l'inquiétude, l'anxiété, l'insomnie... la crise a fait apparaître des problèmes de santé mentale renforcés par ses effets socio-économiques. D'autres trouvent que les mesures préventives mises en place ont aggravé la situation.

Quant à la question de l'importance de chaque composante du bien-être au travail pendant les temps de crise, les réponses étaient divergentes : 30% des réponses ont porté sur l'importance de surveiller la sécurité et la santé physique au travail et 50% des participants mettent le point sur l'importance de créer un climat de travail sain physiquement et mentalement et 20% des répondants affirment que cette est une question de contexte et non pas de priorisation. Les actions à mettre en place pour surveiller le bien-être doivent donc s'adapter à la situation et aux exigences de l'environnement de chaque entreprise.

Pour assurer la sécurité sur les lieux de travail et surveiller la santé physique de leurs collaborateurs, tous les participants déclarent que leurs entreprises ont mis en place les mêmes actions exigées par les autorités compétentes et ont veillé au respect des consignes sanitaires (distanciation sociale, protection des lieux de travail par la mise sur lieu de travail des produits d'hygiène et des masques, annulation des déplacements non nécessaires, limitation au strict possible des groupements et des réunions ...). Certaines entreprises ont offert à leurs collaborateurs la possibilité de faire un bilan de santé gratuit et d'autres ont déployé un service de télémédecine pour profiter des séances de consulting gratuites.

Au niveau de la surveillance de la santé mentale, les réponses montrent que les actions mises en œuvre varient d'une entreprise à l'autre : Des entreprises ont misé sur l'évaluation de l'état

psychique de leurs collaborateurs à travers la réalisation des enquêtes de satisfaction et des sondages sur l'évaluation de l'engagement. Alors qu'une des compagnies d'assurance multinationales a développé toute une stratégie appelée « le programme mondial d'amélioration du bien-être et santé au travail » au profit de ses collaborateurs à travers le monde, elle vise à offrir un ensemble d'avantages non pécuniaires à leurs collaborateurs, à reconnaître leurs efforts pendant la crise et les accompagner en matière du bien-être et santé. Ainsi, certaines entreprises ont pensé « Post Covid » en octroyant des repos supplémentaires après la crise pour récompenser leurs collaborateurs et reconnaître leurs efforts pendant la crise. Selon Côté, Tremblay, & Audrey (2012), « il est temps de s'intéresser à l'importance du bien-être psychologique au travail au lieu de s'intéresser aux problèmes de la santé mentale tels que le stress et la détresse psychologique ». Le tableau ci-dessous synthétise les résultats de notre étude (tableau n°1) :

Tableau N°1 : Synthèse des résultats

| Concept | Manifestations | |
|-----------------------------------|---|--|
| | Ampleur de la crise sur les pratiques RH | Les mesures prises pour surveiller les pratiques RH pendant et après la crise |
| Rémunération et avantages sociaux | -Réduction des horaires de travail entraînant une diminution des salaires et un arrêt temporaire d'offre de congé ; -Effets économiques de la crise influençant la politique de l'octroi des primes. | -Remplacement de la rémunération directe par la rémunération indirecte et les incitations non monétaires |
| Recrutement | -Perte de volonté pour recruter -Licenciement d'une certaine catégorie de salariés. | -Se limiter au recrutement des alternants et des stagiaires par certaines entreprises et digitalisation du processus de recrutement. |
| Communication | -Besoin en information à identifier et à satisfaire ; -Besoin d'une communication transparente déclaré par la plupart des collaborateurs ; | -Intensification de la communication interne ; -Diffusion à fréquences différentes des divers dispositifs informationnels ; -Recours à la digitalisation des canaux de communication interne -Changement des pratiques discursives |
| Formation | -Besoin en formation (explicite et implicite) à satisfaire ; -Dynamisation de la politique de formation et gestion des compétences ; -Forte interaction à distance entre formateurs et formés. | -Une personnalisation des programmes de formation ; -Des modifications au niveau des plans de formation préétablis ; -Recours accru aux formations à distance et arrêt définitif des formations physiques. |
| Bien-être au travail | Sécurité et santé physique : -Impact très significatif de la crise sur la santé physique des collaborateurs ; -Aggravation de la situation sanitaire de certains collaborateurs ayant déjà des problèmes de santé ; Santé mentale : -Apparition des problèmes de santé mentale renforcés par les effets socio-économiques de la crise ; | -Lancement de nouvelles stratégies d'amélioration du bien-être et santé des collaborateurs par certaines compagnies ; -Offre gratuite de certains services sanitaires : Bilan de santé gratuit ; -Veille à la mise en place obligatoire et sanctionnée des mesures préventives exigées par les autorités compétentes ; |

| | | |
|--|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> -Des collaborateurs souvent en colère ; -Les différents problèmes cités par les répondants sont : le stress, les crises de panique et d’anxiété, la solitude et l’isolement dans certains cas. | <ul style="list-style-type: none"> -Déploiement de service de télé-médecine par certains groupes ; -Réalisation des études terrains et sondages pour mesurer l’engagement et la satisfaction des collaborateurs ; -Soutien psychologique des collaborateurs après la crise. |
|--|---|--|

Source : Les auteurs, (2021)

4. Discussions

Cette étude révèle l’ampleur de la crise du Covid-19 sur la fonction RH au sein des entreprises du secteur de l’assurance au Maroc et le rôle crucial joué par les managers pour surmonter la crise et préparer l’avenir. Trois points méritant d’être discuté :

4.1. La mise en question de la planification des scénarios au sein des entreprises

En sciences de gestion, plusieurs études dans le contexte des crises organisationnelles ont souligné l’apport important de la méthode des scénarios (Gueroui, 2007). Elle est considérée comme étant un moyen efficace pour identifier les informations utiles en termes de planification mais aussi pour les gérer et les interpréter (Mandel, 1983).

Il s’est avéré que les entreprises du secteur d’assurance au Maroc ont pu continuer, contrairement aux autres secteurs, leur activité pendant et après la crise et ont fait preuve de flexibilité et d’agilité organisationnelle. Toutefois, aucune scénarisation n’a été réalisée en avance, les décisions prises étaient instantanées, ce qui ne contribue pas à la résolution des problèmes d’une manière efficace.

Les entreprises sont donc appelées à mettre en place un système de veille fiable en matière de GRH et à renforcer leurs stratégies prospectives et anticipatives en mettant une cartographie des scénarios possibles. La question n’est plus la reprise de l’activité après la crise, mais plutôt savoir tirer des enseignements du passé pour pouvoir préparer l’avenir.

4.2. Mettre en place un environnement favorisant le bien-être au travail :

Les résultats de l’étude ont révélé l’impact significatif de la crise sur le bien-être physique, psychologique et social des collaborateurs. Néanmoins, nous constatons que les entreprises du secteur ont considéré moins d’importance au bien-être social qui fait partie de la notion globale du bien-être au travail. Il s’agit de la mise en place des différentes actions favorisant le travail collectif et la cohésion au sein des équipes ainsi que l’établissement des relations de travail agréables et la reconnaissance de l’effort et de l’engagement des collaborateurs pendant et après la crise. Ainsi que toute action pouvant contribuer à satisfaire le besoin d’appartenance et

d'épanouissement au travail. En effet, ces actions favorisant le bien-être social contribueront également à la gestion de la santé mentale des collaborateurs (Haddab et al., 2020)

Les résultats ont montré un recours très modeste à la pratique de la reconnaissance au travail considérée comme étant un outil de développement des ressources humaines et de la santé mentale au travail (Brun et al., 2003), elle s'agit de fournir des signaux appréciant la qualité du travail rendu par les employeurs et de leurs réalisations (Paré et Tremblay, 2007 ; Yang, 2012). Elle fait référence aux récompenses non monétaires sous forme d'appréciation organisationnelle de la qualité du travail et des réalisations, y compris la prise en compte des suggestions et recommandations des employés tout en leur donnant un retour positif (Guy et Michel 2007). Les entreprises ont dû reconnaître les précieuses contributions de leurs collaborateurs pendant la crise pour garantir la continuité du travail dans ses conditions déstabilisantes (Jean-Pierre Brun et Ninon Dugas, 2015), favoriser la résistance au changement et gérer le stress (Dany et Livian, 2002).

Considéré comme étant un élément positif de la santé mentale des employés, le renforcement du bien-être psychologique au travail influencera positivement la satisfaction, le turn-over et la performance des employés. (Amin & Pratiwi Akbar, 2013; Wright & Huang, 2012). Mettre en place un environnement favorisant le bien-être social et psychologique au travail est tout aussi important que la supervision de la sécurité et la santé physique des collaborateurs.

4.3. Repenser sa culture d'entreprise et préparer la fonction RH Post-Covid

Les résultats de l'étude mettent en évidence l'importance de repenser et redéfinir les anciennes pratiques RH et repenser la culture d'entreprise. L'impact lourd de la crise a poussé les entreprises à repenser les fondements de leurs cultures (Frimousse et Peretti, 2021) mais aussi à faire preuve d'inventivité, d'agilité et de résilience organisationnelle pendant les situations de crise. Ces facteurs seront bientôt les clés de succès de l'entreprise de demain.

Ainsi, les résultats soulignent l'indispensabilité de la digitalisation pour pouvoir continuer l'activité dans les situations de crises sanitaires. Canaliser ses efforts vers la transformation digitale de son entreprise et de la fonction RH n'est plus un choix. Les entreprises sont invitées également à instaurer une culture de communication, de confiance et d'empathie au sein de leur entreprise et à assurer une conduite de changement et un accompagnement personnalisé de ses collaborateurs pour qu'ils puissent s'adapter aux différents changements et transformations. En bref, les managers sont appelés à redéfinir leur leadership.

Force est de constater que certaines entreprises ont eu recours au recrutement de nouveaux profils dans des métiers spécifiques, ce qui met en évidence la nécessité de revoir la gestion d'emplois et de compétences au sein des entreprises. De plus, plusieurs défis sont à relever par les entreprises post-Covid, il s'agit principalement d'assurer la pérennité des nouveaux modes de travail et la mise en place durable des pratiques favorisant le bien-être des collaborateurs.

Conclusion

Le présent article a eu pour objectifs d'étudier l'impact de la pandémie de Covid-19 sur les pratiques RH, d'analyser le rôle des DRH et de mettre en exergue l'importance de la redéfinition de la fonction RH pour surmonter les effets de la crise. L'étude réalisée s'ajoute aux études empiriques menées sur les pratiques de gestion des ressources humaines pendant la crise du Covid-19 en se focalisant sur le secteur de l'assurance qui a pu continuer son activité pendant la crise en faisant preuve d'une agilité organisationnelle. La présente étude propose également l'analyse de cinq pratiques RH ce qui représente l'importance de notre contribution.

Les résultats de l'étude indiquent qu'au sein du secteur de l'assurance au Maroc, la fonction RH a été significativement influencée par la crise. Les pratiques de recrutement, de communication, de formation, de rémunération et du bien-être au travail ont connu une reconfiguration totale comprenant une digitalisation des différents processus RH. Les DRH du secteur ont essayé de réduire l'impact de la crise sur la situation financière, sociale et psychologique des collaborateurs mais aussi de veiller à la surveillance de leur santé physique et de la sécurité des lieux de travail. Il ressort de cette étude que les entreprises du secteur, ont pris des décisions instantanées, aucune scénarisation n'a été réalisée en avance. Ainsi, elles ont considéré moins d'importance au bien-être social qui fait partie de la notion globale du bien-être au travail en négligeant la pratique de la reconnaissance comme étant un facteur important dans le développement des ressources humaines et de la santé mentale au travail (Brun et al., 2003). Les entreprises devraient donc mettre en place un système de veille fiable afin d'anticiper l'avenir en matière de gestion du capital humain et canaliser leurs efforts vers la transformation digitale de la fonction tout en assurant une conduite de changement et un accompagnement personnalisé de ses collaborateurs. Ainsi, les DRH sont invités à instaurer une culture de communication, de confiance et d'empathie. En général, cette crise a mis en exergue la nécessité de redéfinir ses pratiques RH mais aussi son leadership.

En ce qui concerne les limites de la recherche, la situation sanitaire du pays ainsi que le problème d'accessibilité et de la non disponibilité des interviewés ont rendu l'interaction en

face à face impossible. L'absence d'études antérieures sur le sujet dans le secteur de l'assurance s'ajoute également aux limites de la présente recherche.

Les recherches futures pourraient porter sur les différentes stratégies d'anticipation en matière de GRH. De même, une étude comparative sur les pratiques RH mises en place par les différents secteurs marocains serait utile pour benchmarker les pratiques et apprendre de leur retour d'expériences.

BIBLIOGRAPHIE

Amin, Z. et Pratiwi Akbar, K. (2013). Analysis of Psychological Well-being and Turnover intention of Hotel employées : An empirical study. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 3(3), 662-671.

Argenti, P. A. (2009). *Strategic corporate communication: a global approach for doing business in the new India*. McGraw-Hill.

Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice: A guide to people management*. Kogan Page Publishers.

Berber, N., Morley, M. J., Slavić, A., & Poór, J. (2017). Management compensation systems in Central and Eastern Europe: a comparative analysis. *The International Journal of human resource management*, 28(12), 1661-1689.

Borgulya, I. (2010): *Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben* Bp. Akadémiai Kiadó Zrt

Brower, T. 2020, "5 Predictions about How Coronavirus Will Change the Future of Work." *Forbes*, April 6. <https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2020/04/06/how-the-post-covid-future-will-be-different-5-positive-predictions-about-the-future-of-work-to-help-your-mood-and-your-sanity/#92e6193e227f>

Bruhn, M., Schoenmüller, V., Schäfer, D., & Heinrich, D. (2012). Brand authenticity: Towards a deeper understanding of its conceptualization and measurement. *Advances in consumer research*, 40.

Brun, B. (2015). Ethical issues in measuring and verifying B-BEE. In Abbott, P. (Ed.). *Ethical competence in HR management practice*. Johannesburg: Ethics Committee of the South African Board for People Practices.

Brun, J. P., & Martel, J. (2003). *Mental Health at Work--from Defining to Solving the Problem*. Stress at work.

Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of international business studies*, 51(5), 697-713

Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of business research*, 116, 183-187.

Cavanagh, M., Quinn, D., Duncan, D., Graham, T., & Balbuena, L. (2017). Oppositional defiant disorder is better conceptualized as a disorder of emotional regulation. *Journal of attention disorders*, 21(5), 381-389.

Côté, L., Tremblay, É. et Audrey, K. S. (2012). Le bien-être psychologique au travail : Passé, présent, futur. Dans N. Laplante et L. Côté (dir.), *Transformations du monde du travail. Regards interdisciplinaires en relations industrielles* (p.149-180). Québec, Québec Presses de l'Université du Québec.

Cox, K. M. (2018). Use of emotional intelligence to enhance advanced practice registered nursing competencies. *Journal of Nursing Education*, 57(11), 648-654.

Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of management journal*, 50(4), 869-884.

- Deutinger, G. (2016). Mitten im Wandel. Die Rolle der Internen KommunikatorInnen verändert sich derzeit radikal. In *Interne Organisationskommunikation* (pp. 93-107). Springer VS, Wiesbaden.
- Dulebohn, J. H., Molloy, J. C., Pichler, S. M., & Murray, B. (2009). Employee benefits: Literature review and emerging issues. *Human Resource Management Review, 19*(2), 86-103.
- Dulebohn, J. H., Molloy, J. C., Pichler, S. M., & Murray, B. (2009). Employee benefits: Literature review and emerging issues. *Human Resource Management Review, 19*(2), 86-103.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies, 40*(6), 1359-1392.
- Einwiller, S., Ruppel, C., & Stranzl, J. (2021). Achieving employee support during the COVID-19 pandemic—the role of relational and informational crisis communication in Austrian organizations. *Journal of Communication Management, 25*(3), 233-255
- ELKAM , K. et FARIDI , M. 2022. La digitalisation de la communication interne: Quelle contribution à la Performance au Travail ?. *Revue Française d’Economie et de Gestion. 3, 7* (juill. 2022).
- Faliagka et al. (2012). "An integrated e-recruitment system for automated personality mining and applicant ranking", *Internet Research, Vol. 22* Iss: 5 pp. 551 - 568
- Flint, A. J., Bingham, K. S., & Iaboni, A. (2020). Effect of COVID-19 on the mental health care of older people in Canada. *International Psychogeriatrics, 32*(10), 1113-1116.
- Frimousse, S., & Peretti, J. M. (2021). Repenser la culture d’entreprise après la crise Covid-19. *Question (s) de management, 31*(1), 151-206.
- Giorgi, G., Lecca, L. I., Alessio, F., Finstad, G. L., Bondanini, G., Lulli, L. G., ... & Mucci, N. (2020). COVID-19-related mental health effects in the workplace: a narrative review. *International journal of environmental research and public health, 17*(21), 7857.
- Hamza, P. A., Othman, B. J., Gardi, B., Sorguli, S., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., ... & Anwar, G. (2021). Recruitment and selection: The relationship between recruitment and selection with organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management, 5*(3), 1-13.
- ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Seventh edition Updated estimates and analysis (2020), [online]. Available at: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_767028.pdf
- Jain, D., Verma, V., Parashar, N., Kumar, S., Kiran, U., Satija, A., & Tiwari, N. (2022). A Study on the Willingness to Use Meditation for Maintaining Psychological Well-Being During the COVID-19 Pandemic. *Cureus, 14*(6).
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal, 55*(6), 1264-1294.
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees’ attitudes and behaviors. *Journal of management, 39*(2), 366-391.
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees’ attitudes and behaviors. *Journal of management, 39*(2), 366-391.

- Kim, Y. (2018). Enhancing employee communication behaviors for sensemaking and sensegiving in crisis situations: Strategic management approach for effective internal crisis communication. *Journal of Communication Management*.
- Kirby, T. (2020). Evidence mounts on the disproportionate effect of COVID-19 on ethnic minorities. *The Lancet Respiratory Medicine*, 8(6), 547-548.
- Koster, F., & Sanders, K. (2006). Organisational citizens or reciprocal relationships? An empirical comparison. *Personnel review*.
- Laundon, M. K. (2018). *Just rewards: Perceived fairness, transparency and employee reward systems* (Doctoral dissertation, Queensland University of Technology).
- Lee, Y., & Kim, J. N. (2017). Authentic enterprise, organization-employee relationship, and employee-generated managerial assets. *Journal of Communication Management*.
- Lumen C. (2020). Your HR manager is now your nurse, hall monitor, and remote IT liaison. <https://www.fastcompany.com/90549764/your-hr-manager-is-now-your-nurse-hall-monitor-and-remote-it-liaison> (Access: January 8th, 2021)
- Mast, M. S. (2007). On the importance of nonverbal communication in the physician–patient interaction. *Patient education and counseling*, 67(3), 315-318.
- Mathias, M. A. S., Fu, N., & Oliveira, O. J. (2021). Structuring a Training-Oriented High Performance Work System: A Systematic Review on Frontline Employees in the Service Sector. *Human Resource Development Review*, 20(4), 399-435.
- Mazzei, A., Kim, J. N., & Dell'Oro, C. (2012). Strategic value of employee relationships and communicative actions: Overcoming corporate crisis with quality internal communication. *International Journal of Strategic Communication*, 6(1), 31-44.
- McClean, E., & Collins, C. J. (2011). High-commitment HR practices, employee effort, and firm performance: Investigating the effects of HR practices across employee groups within professional services firms. *Human resource management*, 50(3), 341-363.
- Mellifont, D. (2019). Neuro magnifico! An exploratory study critically reviewing news text reporting of anxiety-related work performance strengths, challenges and support measures. *Work*, 63(3), 435-446.
- Minbaeva, D., Pedersen, T., Björkman, I., Fey, C. F., & Park, H. J. (2014). MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity and HRM. *Journal of international business studies*, 45(1), 38-51.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197.
- Nassazi, A. (2013). Effects of training on employee performance.: Evidence from Uganda.
- Nutsubidze, N., & Schmidt, D. A. (2021). Rethinking the role of HRM during COVID-19 pandemic era: Case of Kuwait. *Review of Socio-Economic Perspectives*, 6(1), 1-12.
- Parijat, P., & Bagga, S. (2014). Victor Vroom's expectancy theory of motivation—An evaluation. *International Research Journal of Business and Management*, 7(9), 1-8.
- Puertas Molero, P., Zurita Ortega, F., Ubago Jiménez, J. L., & González Valero, G. (2019). Influence of emotional intelligence and burnout syndrome on teachers well-being: A systematic review. *Social Sciences*, 8(6), 185.

- Silverman, M., & Reilly, P. A. (2003). *How Flexible is Total Reward?*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Silverman, M., & Reilly, P. A. (2003). *How Flexible is Total Reward?*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Singh, M. (2020). Impact of Covid-19 on HR practices and future workforce. *Cit, 16*, 2021.
- Srivastava, K. (2009). Mental health and industry: Dynamics and perspectives. *Industrial psychiatry journal, 18*(1), 1.
- Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of management Journal, 50*(3), 558-577.
- Sun, R., Li, J. Y. Q., Lee, Y., & Tao, W. (2021). The role of symmetrical internal communication in improving employee experiences and organizational identification during COVID-19 pandemic-induced organizational change. *International Journal of Business Communication, 23294884211050628*.
- Thomas, G. F., Zolin, R., & Hartman, J. L. (2009). The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement. *The Journal of Business Communication (1973), 46*(3), 287-310.
- Tukunimulongo, J. (2016). Effect of on-the-job training on employee performance in Kenya: Case of Mumias Sugar Company Limited. *International Journal of Recent Research in Commerce Economics and Management, 3*(1), 7-24.
- Tzafrir, S. S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management, 16*(9), 1600-1622.
- Vnoučková, L. (2020). Impact of COVID-19 on human resource management. *Revista Latinoamericana de Investigación Social, 3*(1), 18-21.
- Wang, C.-H., Shannon, D. M. et Ross, M. E. (2013). Students' characteristics, self-regulated learning, technology self-efficacy, and course outcomes in online learning. *Distance Education, 34*(3), 302-323. <https://doi.org/10.1080/01587919.2013.835779>
- Wright, T. A. (2010). Much More than Meets the Eye. *Organizational Dynamics, 39*(1), 13-23. doi: 10.1016/j.orgdyn.2009.10.009
- Wright, T. A. et Huang, C.-C. (2012). The many benefits of employee well-being in organizational research. *Journal of Organizational Behavior, 33*(8), 1188-1192.. doi: 10.1002/job.1828
- Yang, Y. C. (2012). High-involvement human resource practices, affective commitment, and organizational citizenship behaviors. *The Service Industries Journal, 32*(8), 1209-1227.
- Zatzick, C. D., & Iverson, R. D. (2006). High-involvement management and workforce reduction: competitive advantage or disadvantage?. *Academy of management Journal, 49*(5), 999-1015.
- Zingheim, P. K., & Schuster, J. R. (2001). Winning the talent game: Total rewards and the better workforce deal!. *Compensation and Benefits Management, 17*(3), 33-39.