



Effets de la pandémie de Covid 19 sur les Directions des Ressources Humaines du secteur public au Mali

Seydou K. DAO¹, Ousmane NIAMALY²

¹ Enseignant-Chercheur

Université des Sciences et de Gestion de Bamako (USSGB)
Faculté des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (FSEG)
Centre Universitaire de Recherche Économique et de Gestion (CURES)

² Enseignant-Chercheur

Université des Sciences et de Gestion de Bamako (USSGB)
Faculté des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (FSEG)
Centre Universitaire de Recherche Économique et de Gestion (CURES)

Résumé : Cet article porte sur les effets de la pandémie de COVID-19 sur les directions des ressources humaines du secteur public au Mali. Les directions des ressources humaines sont des structures transversales qui gèrent les courriers de plusieurs services relevant des ministères. Étant en contact permanent avec les usagers et les autres services, elles restent vulnérables aux crises à plus forte raison une crise aussi longue comme la pandémie de COVID-19.

Les données analysées ont été collectées auprès de dix directions des ressources humaines (DRH) du secteur public.

Les principaux résultats montrent que face à cette pandémie, les DRH n'avaient ni de stratégie, ni de plan d'urgence de gestion de la crise de COVID-19. Elles se sont mises à mettre en œuvre les instructions données par le gouvernement. Nous avons également constaté que cette crise a modifié le fonctionnement quotidien des DRH par l'instauration du système de rotation.

Sur la base des données analysées, cette crise a montré le faible leadership des DRH sur leur capacité à prendre des initiatives pour anticiper les crises.

Mots clés : Pandémie de COVID-19 – GRH - DRH - Secteur Public.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.10626263>

Published in: Volume 3 Issue 1



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1. Introduction

La pandémie de Covid-19 causée par le syndrome respiratoire aigu sévère avec une propagation mondiale, a été détectée pour la première fois à Wuhan, en Chine, le 19 décembre 2019. Le virus qui se propage par contact avec de petites gouttelettes provenant d'une personne infectée a un taux de mortalité élevé et a infecté plus de 15,5 millions de personnes avec plus de 623 000 décès dans le monde entier (Dirani et al., 2020).

La plupart des personnes infectées par le virus COVID-19 souffriront d'une maladie respiratoire légère modérée et se rétabliront sans nécessiter de traitement particulier.

Les personnes âgées et celles qui ont des problèmes médicaux sous-jacents comme les maladies cardiovasculaires, le diabète, les maladies respiratoires chroniques et le cancer sont plus susceptibles de développer une maladie grave (Alonge, 2021).

En réponse à l'épidémie du virus, les dirigeants mondiaux ont établi des restrictions sur les voyages, déclaré des ordres de rester à la maison, des fermetures, des verrouillages, des fermetures d'installations et des contrôles des risques sur le lieu de travail (Adonu & al., 2020).

Au Mali, le premier cas a été confirmé à Bamako le 25 mars 2020, depuis lors la propagation du covid-19 est en augmentation, en Mai 2021 le total des cas confirmés enregistrés dans le pays est de 14 265 et 517 décès.

L'épidémie de Covid-19 a entraîné la suspension et la réorganisation d'un grand nombre d'activités économiques et de ressources humaines dans le monde entier, y compris les loisirs, la fabrication et l'éducation (Wadvalla, 2020).

En effet, la gestion des ressources humaines a été particulièrement placée au cœur de ce chaos, avec l'impact du COVID-19 sur les employés et la nécessité de gérer les employés dans un nouveau cadre (Adikaram et al, 2021).

A cet égard, la crise a également imposé de nouveaux défis aux départements des ressources humaines en particulier dans les domaines du bien-être, de la connexion, du télétravail et de la communication.

Les responsables RH ont dû prendre et appliquer de nombreuses mesures et décisions, aléatoires et stratégiques, comme assurer la sécurité et la santé des employés, mettre en œuvre de nouvelles modalités de travail, maintenir le moral et l'engagement des employés, et gérer les réductions de personnel et les licenciements.

Des recherches récentes discutent en détail de la façon dont la COVID-19 a changé la façon de travailler, en établissant de nouvelles normes (Meister, 2020). Ces études apportent un éclairage sur la façon dont les organisations ont été contraintes de modifier les structures en adoptant le travail à domicile, la réduction des heures de travail.

Ce travail se concentre sur les directions des ressources humaines du secteur public et les responsables ressources humaines concernées. Le contexte des directions des ressources humaines a été choisi car les DRH sont responsables de l'organisation du travail dans ce secteur.

Il vise à étudier les réponses des directions des ressources humaines face à cette pandémie afin de mieux comprendre leur contribution à la gestion de la crise.

En effet, les recherches sur la gestion des crises se sont souvent focalisées sur les organisations du secteur privé plutôt que sur les organisations du secteur public. Compte tenu de la particularité du COVID-19, de sa longue période, de son omniprésence et de son impact transfrontalier, il est probable qu'il y aura un large éventail de stratégies de crise.

Ce travail contribue à la littérature sur la gestion des crises par les directions des ressources humaines du secteur public au Mali. Il examine également les réactions des directions des ressources humaines dans les mois qui ont suivi l'épidémie du COVID-19.

De ce fait, nous nous sommes posés la question de recherche suivante : *dans quelle mesure la pandémie de COVID-19 a-t-elle-influencée le fonctionnement des directions des ressources humaines du secteur public au Mali ?*

L'objectif principal de cette communication est de comprendre les réactions des directions des ressources humaines du secteur public face à la pandémie de COVID-19.

Pour atteindre cet objectif, nous avons utilisé la méthode qualitative-inductive et procédé à des entretiens semi-directifs avec les directeurs des ressources humaines du secteur public au Mali.

2. Cadre théorique

Dans un monde où les crises sont nombreuses, aucune organisation ne peut complètement prévenir ou s'y préparer (Adikaram et al, 2021). De nombreuses organisations réagissent de manière réactive aux crises (Mitroff, 1994).

Cependant, la théorie des crises postule que la prévention des crises est également possible dans une certaine mesure en prenant différentes actions à différents stades d'une crise, bien que les stades de la crise puissent ne pas se dérouler dans une séquence fixe (Mitroff, 1994).

La gestion de crise est le processus par lequel une organisation adopte des stratégies pour faire face à un événement perturbateur et inattendu qui menace de nuire à l'organisation ou à ses parties prenantes (Fink, 2013). Elle se manifeste souvent par l'accent mis sur les opérations, le renforcement des systèmes, le développement des infrastructures et les relations publiques (M. Ronez, 2016).

Toutes ces activités visent à renforcer la résilience de l'organisation et donc à promouvoir la durabilité. Cependant, il existe une tendance notable à se concentrer sur ces aspects de la gestion de crise, de sorte que l'aspect des ressources humaines est mis de côté (Christina, 2015). Les employés qui sont susceptibles d'être blessés, tant physiquement qu'émotionnellement, sont souvent négligés lors des efforts de gestion de crise, de sorte que les plans de gestion de crise prévoient rarement des mesures adéquates pour la protection des employés (M. Ronez, 2016).

En outre, les employés sont les principaux contributeurs au processus de récupération et leur bien-être est essentiel pour assurer une récupération efficace. Cependant, à l'époque contemporaine, il est devenu essentiel que les organisations accordent la priorité à la protection de leurs ressources humaines, d'où l'importance accrue accordée à la préparation des employés en cas de crise (M. Ronez, 2016).

En effet, dans un monde où l'information et la connaissance sont de plus en plus florissantes, les organisations dépendent de plus en plus du capital humain pour promouvoir un avantage concurrentiel, par opposition aux équipements, systèmes et technologies (S. Athamneh, 2018).

Les employés sont actuellement considérés comme les actifs les plus importants au sein de l'organisation, d'où la nécessité pour elles de veiller à la sécurité de leurs employés.

Les organisations sont tenues d'accorder une plus grande attention à l'impact des crises sur les employés, les proches et la communauté en général, afin de parvenir à une gestion de crise au sein de l'organisation afin de s'assurer que les employés sont bien préparés et qu'ils peuvent survivre et se rétablir après des événements malheureux.

Les responsables RH ont le devoir de veiller à ce que le personnel soit inclus dans tous les plans de continuité des activités et de gestion de crise.

En tant que gardien du bien-être du personnel, les responsables RH ont un rôle important à jouer pour garantir que le capital humain de l'organisation est protégé et que les employés peuvent continuer à apporter de la valeur à l'organisation après la crise (S. Athamneh, 2018).

Les responsables RH sont les mieux placés pour proposer aux employés une formation à la préparation aux catastrophes et à la gestion de crise, afin qu'ils soient en mesure de gérer les crises lorsqu'elles se produisent. Par conséquent, le rôle des RH dans la gestion des crises devient extrêmement important pour toute organisation qui cherche à maintenir la réputation de sa marque ainsi que la confiance et la loyauté des parties prenantes.

Le rôle des responsables RH est de protéger le bien-être des employés tout en s'assurant qu'ils contribuent à la durabilité de l'organisation, en faisant leur part en cas de catastrophe.

Il existe très peu de recherche sur la manière dont les responsables RH dans le secteur public réagissent face aux crises. Wang et al. (2009) ont étudié le rôle stratégique des responsables RH pendant une crise.

Sparrow et al. (2013) ont documenté le rôle des ressources humaines d'entreprise dans la gestion des talents mondiaux concernant la crise financière de 2008. En outre, quelques études ont été menées sur des domaines tels que l'influence de la crise financière mondiale sur la GRH (Gunnigle et al., 2019) et l'influence de la crise financière asiatique de 1997 sur la GRH (Rowley & Bae, 2004 ; Smith & Abdullah, 2004 ; Zhu, 2005).

De même, très peu d'études ont été réalisées sur les pandémies sanitaires dans le cadre de la gestion des crises organisationnelles (Adikaram et al, 2021). L'étude de Lee et Warner (2005) aide à comprendre l'impact de SRAS sur la GRH, où ils ont étudié l'effet du SRAS sur la GRH dans le secteur hôtelier à Hong Kong.

Cependant, estime (Adikaram et al, 2021), la pandémie de COVID-19 est sans commune mesure avec toutes les crises financières antérieures ainsi qu'avec les crises sanitaires par sa gravité, sa propagation, son étendue et sa nature.

D'une part, continuent ces auteurs, il s'agit d'une crise mondiale qui touche de nombreux pays dans le monde (contrairement aux autres crises sanitaires). D'autre part, elle a touché de nombreuses industries à des niveaux divers.

Par conséquent, il est indiscutable que le COVID-19 a créé beaucoup plus de défis pour les responsables RH. La GRH concerne la manière dont les personnes sont employées, gérées et

développées dans les organisations (Armstrong & Taylor, 2020). Elle a été fortement influencée par la COVID-19, générant des défis importants pour les managers et les praticiens de la GRH (Hamouche, 2021).

3. Méthodologie de recherche

Sur la base d'une approche qualitative-inductive, nous avons mené des entretiens approfondis semi-directifs avec dix directeurs des ressources humaines (DRH) de 10 ministères.

Ces directeurs des ressources humaines étaient pour la plupart à la tête des départements RH ou des postes de directeurs des ressources humaines adjoints. Les DRH ont été sélectionnés parce qu'ils étaient impliqués dans la gestion des ressources humaines pendant le COVID-19 et qu'ils étaient prêts à partager leurs expériences avec nous.

Nous avons contacté les DRH par le biais d'une demande d'entretien dans laquelle nous les avons informés des objectifs de la recherche et avons demandé leur consentement éclairé pour participer à l'étude. Tous les entretiens ont été menés en face à face tout en respectant la distanciation sociale. En moyenne, les entretiens ont duré quarante-cinq minutes (45 minutes). Les entretiens ont été enregistrés avec le consentement des personnes interrogées, puis retranscrits mot à mot. Nous avons utilisé un guide d'entretien tout au long du processus de collecte des données afin de mieux cadrer nos interviews.

La saturation a été atteinte après neuf (09) entretiens, nous avons procédé à deux entretiens supplémentaires pour plus de précision et avons terminé notre collecte de données avec onze entretiens.

Nous avons retranscrit nos entretiens et choisi comme unité d'analyse le mot, le groupe de mots ou la phrase pour dégager les thèmes essentiels qui apparaissent dans notre corpus.

Après avoir retranscrit les entretiens, nous les avons traités et codés par un processus de codage inductif phrase par phrase. Au cours de ce processus, nous avons été attentifs au contexte dans lequel les personnes interrogées ont partagé leurs expériences (afin de nous assurer que nous comprenions le sens voulu dans le codage) ainsi que la manière dont ils ont géré cette crise.

Nous avons repéré des noyaux de sens qui composent nos données et leur fréquence d'apparition avait une signification en rapport avec notre problématique. C'est ainsi que nous avons créé des thèmes pertinents en lien avec notre objet de recherche au fur et à mesure de l'analyse de nos données.

Après l'identification des thèmes, nous avons procédé à leur rapprochement afin d'identifier les sous-catégories. Nous avons essayé de faire une analyse horizontale des thèmes en essayant de rapprocher leur sens et avons établi des liaisons entre les thèmes afin de décrire les relations entre les variables.

L'identification de ces sous-catégories nous a permis de faire un rapprochement afin de déterminer les catégories. Pour Bardin (2009), les catégories sont des rubriques ou classes qui rassemblent un groupe d'éléments sous un titre générique, rassemblement en raison des caractéristiques communes des éléments.

Par ailleurs, notre stratégie adoptée est celle d'une étude de cas. Le recours à cette stratégie se justifie par le fait que nous sommes dans une logique de compréhension d'un cas très spécifique qui est ici les effets de la pandémie de COVID-19 sur les directions des ressources humaines du secteur public. Nous voulons comprendre les réactions des directions des ressources humaines face à la pandémie de COVID-19.

4. Analyse et interprétation des données

Les données recueillies sont structurées en fonction de l'objectif visé. Pour une meilleure compréhension de la réaction des directions des ressources humaines face à la pandémie de COVID-19, nous allons analyser nos données autour de trois catégories.

4.1 Fonctionnement du département RH

L'analyse manuelle de contenu thématique nous permis d'obtenir la catégorie « fonctionnement du département RH » constituée d'une sous-catégorie et de quatre thèmes comme le montre le tableau ci-après.

Tableau 1 : fonctionnement du département RH

Thèmes	Sous-catégories	Catégorie
Modification des horaires de travail	Réorganisation du travail	Fonctionnement du département RH
Augmentation du volume de travail		
Réduction du temps de travail		
Traitement des courriers		

Source : enquête de terrain. (2021)

Selon (Tiong, 2014), une évaluation rapide et complète est nécessaire pour intervenir et gérer efficacement une crise. La crise provoquée par la pandémie de COVID-19 était une situation pour les directions des ressources humaines et n'ont pas été en mesure d'anticiper et d'évaluer la situation de manière exhaustive et précise.

L'organisation mondiale de la santé a déclaré l'épidémie de COVID-19 comme une urgence de santé publique de portée internationale le 30 janvier 2020. Le premier cas de COVID-19 au Mali a été confirmé le 25 mars 2020 tandis qu'en Chine se trouvait dans des conditions critiques et sous confinement.

Dans ces conditions le gouvernement du Mali a entrepris des discussions avec l'implication des directeurs des ressources humaines en vue de faire face à cette pandémie.

C'est notamment ce que MC a expliqué lors de son interview : *« la DRH a été impliquée dans toutes les réunions du cabinet. Elle fait partie du comité de gestion de cette crise et les décisions sont prises de façon collégiales au niveau du cabinet »*. A ce stade initial, la préoccupation principale du gouvernement et des directeurs des ressources humaines a été la santé et la sécurité du personnel et la prévention de la propagation du virus.

Les instructions données par le gouvernement ont amené les DRH à revoir le fonctionnement quotidien de leur service en termes de temps et de rotation du personnel. En effet, pour éviter la propagation du virus le temps de travail a été ramené de 07h 30 à 14h ainsi que la possibilité de roter le travail des effectifs. Cette nouvelle situation a entraîné des conséquences sur la productivité des directions des ressources humaines notamment la faible exécution des tâches comme le témoigne EM : *« compte tenu du volume de travail de la direction des ressources humaines, on n'arrivait pas à exécuter comme il le faut les tâches. On n'arrivait pas à traiter à hauteur de souhait le courrier qu'on recevait en raison même de la réduction du temps de travail »*.

Cette lenteur dans le traitement des dossiers est liée au fait que les directions des ressources humaines du secteur public sont une structure transversale gérant le courrier de plusieurs départements :

« Extrait de l'interview de EM : la direction des ressources humaines est un service transversal. Bon ! Nous traitons les courriers de plusieurs départements. Donc, souvent le volume du travail fait qu'on n'a pas suffisamment de temps pour traiter les courriers. Avec la réduction du temps de travail, ça devient pire ».

Dans l'extrait ci-dessus, nous avons remarqué que certaines directions des ressources humaines sont confrontées à un problème d'effectif, ce qui les a empêchés de procéder à la rotation du personnel pour réduire la propagation du virus comme le témoigne EM *« si on respectait le principe de la rotation du personnel, on aurait de sérieuses difficultés »*.

Il faut préciser par ailleurs que cet effectif réduit s'explique par le fait que la DRH n'a jamais l'effectif qu'elle demande lors des recrutements organisés par la fonction publique mais aussi du manque de motivation des agents présents comme c'est le cas dans le secteur des infrastructures *« ...on était plus*

nombreux lors de la création des directions des ressources humaines du secteur public. Mais lorsqu'il n'y a plus de mesures incitatives de motivation, les agents chercheront d'aller vers les structures attrayantes, les structures où il y a plus de motivation. Ce sont ces départs qui ont dépouillé la DRH de certains agents et nous y réfléchissons actuellement pour rendre la structure plus attrayante ».

Signalons également les directions des ressources humaines ont été créés en 2009 et certaines ont commencé à fonctionner à partir de 2010 et d'autres en 2013.

4.2 Leadership des DRH

Nous avons retenu la catégorie « leadership des DRH » à l'aide d'une sous-catégorie et de cinq thèmes. L'analyse de ces thèmes permet d'expliquer le manque de leadership des directeurs des ressources humaines du secteur public.

Tableau 2 : leadership des DRH

Thèmes	Sous-catégories	Catégorie
Insuffisance de temps	Obligation de résultats	Leadership des DRH
Manque de moyens des DRH		
Satisfaction de la hiérarchie		
Absence de plan d'urgence		
Stratégie de gestion des crises		

Source : en quête de terrain (2021)

Toute crise met à l'épreuve les compétences de leadership des individus, quel que soit leur rôle ou leur domaine. Les crises sont en effet des occasions uniques de démontrer notre capacité à répondre rapidement et adéquatement aux besoins des différentes parties intéressées (employés, supérieur hiérarchique).

Dans une période de crise, c'est aux RH qu'on fait appel pour évaluer la situation et mettre en branle des réponses qui mettent l'accent sur le bien-être des agents et de la communauté. En effet, en temps de crise l'organisation a besoin de stratégies de maintien des activités afin de maintenir la continuité des services auprès des communautés comme le témoigne EM « *malgré la réduction du temps de travail et compte tenu de l'obligation de résultats, le directeur et son adjoint étaient obligés de rester au-delà de 14h pour pouvoir gérer les dossiers et de satisfaire la hiérarchie* ».

Les directeurs des ressources humaines doivent s'associer au cabinet du ministre afin de communiquer leur plan avec ponctualité, précision et transparence à tous les niveaux de l'organisation. La gestion de cette pandémie a mis en lumière le faible leadership des responsables ressources humaines du secteur public au Mali, leur incapacité à élaborer des plans d'urgence de gestion de crise. Malgré leur

participation aux différentes réunions organisées par le cabinet, aucune stratégie de gestion de crise et de plan d'urgence n'est disponible dans ces DRH comme le témoigne ED « *nous n'avons pas de stratégie de gestion de crise ni de plan d'urgence. Ça peut venir peut-être mais pour le moment non. Toutes les instructions venaient du ministre* ». Cet état de fait montre qu'il est important que les DRH renforcent leur leadership en prenant des initiatives durant les périodes de crises compte tenu de leur rôle dans l'organisation comme le témoigne ED « *nous sommes une structure transversale. C'est nous qui affectons les agents même si la fonction publique les recrute. C'est la DRH qui les affecte dans les structures du secteur. C'est la DRH qui s'occupe des congés de formation, les autorisations d'inscription. Donc, la carrière des agents commence à la DRH et leur carrière prend fin à la DRH* ».

Dans le cadre de la gestion de cette pandémie de COVID-19, les DRH n'ont pas pu mettre en lumière leur capacité de prises d'initiatives. C'est ce que ED a expliqué dans son interview : « *nous sommes une structure de gestion des ressources humaines et je déplore le fait qu'il n'y ait pas de plan de lutte élaboré par la DRH. Normalement si les DRH sont dans leur rôle, les DRH étant en contact permanent avec les usagers, le personnel d'autres services, elles doivent disposer en tout cas d'un plan de prévention de lutte contre la pandémie* ».

Dans ce cas d'espère, le renforcement du leadership des DRH est nécessaire et ce sont les DRH qui doivent lutter pour avoir ce leadership. Ils doivent disposer des moyens nécessaires leurs permettant de réagir rapidement en cas de crise. C'est ce que ED a évoqué lors de l'entretien : « *nous avons la bonne volonté mais sans les moyens nous ne pouvons pas atteindre toutes nos ambitions. Si on a les moyens, on est prêt à tout faire pour non seulement lutter contre le COVID-19 mais aussi de prévenir d'autres formes de crises* ».

Cet état de fait s'explique par le fait que les DRH n'ont pas assez de moyens financiers pour leur fonctionnement quotidien. Nous illustrons ce passage par le verbatim de ED « *nous avons commencé à fonctionner avec peu de moyens. Avec la crise de COVID-19, il y a eu des retentions de crédit de fonctionnement encore* ».

4.3 Mesures prises

Les mesures prises par les DRH s'expliquent par une sous-catégorie et quatre thèmes. L'analyse cette catégorie montre que les mesures prises sont surtout les instructions données par le gouvernement.

Tableau 3 : mesures prises

Thèmes	Sous-catégorie	Catégorie
Sensibilisation des agents	Instructions du gouvernement	Mesures prises
Port des masques		
Respect des mesures barrières		
Utilisation des gels		
Lavage des mains au savon		

Source : enquête de terrain (2021)

Dès l'apparition de la pandémie de COVI-19 au Mali, les mesures prises par les directions des ressources humaines ont surtout été la mise en œuvre des instructions du gouvernement. L'application de ces mesures est liée au fait que ces directions n'étaient pas préparées pour faire à une telle crise de portée internationale. Ainsi, les directeurs des ressources humaines interrogés ont estimé qu'en plus de ces mesures gouvernementales, les dispositifs de sensibilisation ont été également mis en œuvre comme le souligne MC « *Mon ! comme toutes les directions, dès l'apparition de la pandémie, nous avons pris des dispositions pour y faire face. Le premier était de nous protéger et protéger les usagers. Pour ce faire, nous avons mis le kit de lavage des mains à l'entrée, le port des masques et la réduction de l'effectif. Nous avons ensuite instauré le système de rotation pour ne pas qu'il y ait beaucoup de personnes dans les bureaux. Nous avons également procédé à la suspension momentanée des stages* ».

Dans ce même cadre, il y a eu la distribution des masques ainsi que la distribution des gels hydro alcooliques. En prenant ces mesures, les départements RH ne fonctionnaient pas à hauteur de souhait parce qu'ils étaient soumis à beaucoup de travail ce qui s'est traduit par une augmentation de la charge de travail comme le souligne MC « *tout le monde était sous pression par peur d'attraper la maladie* ».

Il faut souligner que l'apparition de cette pandémie a provoqué une situation de psychose certains DRH par ce que c'était leur première fois de gérer une telle crise : « *extrait de l'interview de MC : les gens avaient peur de venir au travail. Moi-même, quand je finis de traiter le courrier, directement je vais dans la toilette me laver les mains ensuite, nettoyer mon stylo, mon téléphone. C'était vraiment une psychose chez. Même les poignets de mes portes étaient quotidiennement nettoyés* ».

Signalons également que dans leur rôle de protéger les agents contre la COVID-19, les directeurs des ressources humaines ont mis l'accent sur la sensibilisation. C'est ce qui ressorti de l'entretien avec ED « *on a beaucoup sensibilisé par ce qu'il ne faut tout attendre du gouvernement. A ma qualité de DRH adjoint, quand il y a un problème, je me fais le devoir de sensibiliser les agents même je vais entrer*

dans chaque bureau. Donc, c'est ce que j'ai fait pour sensibiliser les agents, pour leur demander de porter les masques, de respecter les mesures barrières ».

5. Discussion des résultats

Les résultats de cette recherche mettent en évidence plusieurs aspects importants liés aux expériences des directeurs des ressources humaines dans la gestion de la pandémie de COVID-19. En examinant ces expériences, il apparaît que les directions des ressources humaines du secteur n'ont pas en mesure d'élaborer de véritable plan d'urgence de gestion de cette crise. Elles se sont toutes résignées à appliquer les mesures prises par le gouvernement. Gérer une crise est par définition un processus par lequel une organisation adopte des stratégies pour faire face à un événement perturbateur et inattendu qui menace de nuire à l'organisation (Fink, 2013).

Il faut préciser clairement que la plupart des DRH sont dans leur première expérience de gestion d'une crise. Elles n'ont pas pu mettre en place une stratégie de gestion des crises à part la mise en œuvre des instructions du gouvernement. Si la gestion d'une crise nécessite une préparation et une préparation adéquate comme les soulignent (Bundy et al, 2017 ; McConnel & Drennan, 2006), la plupart des DRH interrogés n'étaient pas préparés.

Nos résultats indiquent que ce manque de préparation et de planification est lié au caractère bureaucratique de ces organisations notamment leur incapacité à s'adapter rapidement lorsque l'environnement change. Cette crise est donc une opportunité pour les directeurs des ressources humaines du secteur public de jouer un rôle important dans la réussite de la gestion d'une crise en restant actifs et non se contentés de suivre les instructions du gouvernement.

Il faut également souligner que les crises ne sont pas seulement synonymes de danger ou de catastrophe. Elles peuvent offrir des opportunités de changement si elles sont bien gérées (Kraus & al., 2020 ; Tiong, 2004). Par conséquent les changements que les DRH ont connu dans le cadre de la gestion de la pandémie les aideront à changer et à se développer.

Les résultats de cette recherche ont montré que les directions des ressources humaines ont réagi de manière passive face à la pandémie de COVID-19 en mettant en œuvre les instructions du gouvernement. Ils mettent également en lumière le faible leadership des DRH de prendre des initiatives pouvant leur permettre d'anticiper les crises.

Nos résultats rejoignent les travaux de certains auteurs qui ont montré qu'il est impossible de prévenir les crises (Evans & Elphick, 2005). Enfin, grâce à nos explications sur la manière dont les DRH ont

réorganisé le travail des agents en réponse à cette pandémie, nos résultats fournissent une preuve supplémentaire que la crise apporte également des changements aux organisations.

Bien que cette communication ait porté sur la manière dont les DRH ont réagi face à la pandémie de COVID-19, elle n'a pas approfondi la manière dont les responsables RH ont géré les pratiques de gestion des ressources humaines (telles que le recrutement, la formation, l'évaluation du personnel, etc.).

Dans ce sens, nous notons en regard de tout ce qui précède que la réflexion sera orientée sur le renforcement du leadership des directeurs des ressources humaines du secteur public.

6. Conclusion

L'objectif visé par cette recherche est de comprendre la réaction des directions des ressources humaines du secteur public face à la pandémie de COVID-19. Cet objectif a été atteint car, les résultats nous ont révélé que les DRH ont réagi à travers la mise en œuvre des mesures annoncées par le gouvernement. Ces mesures sont entre autres le port des masques, la distanciation sociale, l'utilisation des gels hydroalcooliques, le lavage des mains au savon etc.

Ainsi, l'étude a révélé que les DRH ont cherché à protéger les agents contre cette pandémie et s'assurer que le virus ne se propage pas. Pour mettre en œuvre les mesures gouvernementales, les DRH ont dû revoir le fonctionnement quotidien de leur service grâce à la réorganisation du travail. Par conséquent, la manière dont les DRH ont géré cette crise présente des leçons pour les DRH dans la gestion des crises en renforçant leur leadership.

Dans un contexte où la pandémie de COVID-19 se définit en fonction du nombre de décès, de personnes infectées ou hospitalisées et de vaccins administrés, l'action collective et le travail des DRH se font dans l'ombre des urgences sanitaires.

Encore faut-il s'assurer que les DRH bénéficient des ressources nécessaires et soient reconnus comme acteurs clés par les organisations qui les emploient. Quel rôle joue les DRH dans une organisation en crise ?

Bibliographie

- [1] Adikaram et al., (2021). Navigating the Crises of COVID-19: Human Resource Professionals Battle Against the Pandemic. *South Asian Journal of Human Resources Management*.
- [2] Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human Resource Management Practice. *10th Edition*. London : Kogan Page Limited.

- [3] Bambra, C., Riordan, R., Ford, J. & Matthews, F. (2020). The COVID-19 pandemic and health inequalities. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 74(11), 964-968. <https://doi.org/10.1136/jech-2020-214401>
- [4] Bardin, L. (2009). L'analyse de contenu. Paris : *Presses universitaires de France*.
- [5] Binhas, L. (2020, juillet). Sondage éclair. Les effets de la pandémie de la COVID-19 et les défis de relance dans le secteur d'emploi de l'action communautaire et de l'économie sociale. Résultats. Comité sectoriel de main d'œuvre. *Économie sociale*.
- [6] Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2009). Interviewing Experts. (A. Bogner, B. Litting, & W. Menz, Eds.) *Palgrave Macmillan. Crossref*.
- [7] Bundy et al., (2017). Crises and Crisis management: Integration, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661-1692.
- [8] 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.. *Crossref*.
- [9] Corbin, J., & Strauss, A. (2008). Basics of Qualitative Research: *Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory (3 ed)*. Sage Publications, Inc. *Crossref*.
- [10] Christina N, Fotios V (2015). HR's strategic role in terms of crisis management. *International Journal of Technical Research and Applications*.
- [11] Giurge, L. M., & Bohns, V. K. (2020). *Harvard Business Review*. Retrieved July 30, 2020, from 3 Tips to Avoid WFH Burnout: <https://hbr.org/2020/04/3-tips-to-avoid-wfh-burnout>.
- [12] Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82. *Crossref*.
- [13] Evans & Elphick, (2005). Models of Crisis Management: An Evaluation of Their Value for Strategic Planning in The International Travel Industry. *International Journal of Tourism Research*.
- [14] Finck, S. (2013). Crisis Communications: The Definitive Guide to Managing the Message. *New York: McGraw-Hill*.
- [15] Gunnigle et al., (2019). Multinational companies and human resource management in Ireland during recession: A retrospective from a highly globalized economy. *Thunderbird International Business Review*, 61(3), 481-489.
- [16] Iza Gigauri (2020). Influence of Covid-19 Crisis on Human Resource management and Companies' Response: The Expert Study. *International Journal of management Science and Business Administration, Volume 6, Issue 6, September 2020, pages 15-24*: <http://dx.doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.66.1002>
- [17] Kraus et al., (2020). The economics of COVID-19 : Initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 1067-1092.
- [18] Lasby, D. (2021). Enquête sectorielle. Les effets persistants de la pandémie de COVID-19. Imagine Canada. <https://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/Enquete-sectorielle-effets-persistants-pandemie-COVID-19.pdf>
- [19] Lee & Warner (2005). Epidemics, labour markets and unemployment: The impact of SARS on human resource management in the Hong Kong service sector. *The international Journal of Human Resource Management*, 16(5) 752-771.
- [20] Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales- *Armand Colin*.

- [21] McConnel & Drennan (2006). Mission impossible? Planning and preparing for crisis. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 4, 59-70.
- [22] Meister, J. (2020). The impact of the coronavirus on HR and the new normal of work. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2020/03/31/the-impact-of-the-coronavirus-on-the-new-normal-of-work/#24d292322b60>
- [23] Mitroff (1994). Crisis management and environmentalism: *A natural fit*. *California Management Review*; 36(2):101-113
- [24] Narayands, D., Hebbbar, V., & Liangliand, L. (2020). Lessons from Chinese Companies' Response to Covid-19. Retrieved July 28, 2020, from *Harvard Business Review*: <https://hbr.org/2020/06/lessons-from-chinese-companies-response-to-covid-19>
- [25] Ronez M. (2016). Crisis management in the workplace and the role of the HR team, on author's professional website. <http://riskmanagementdemystified.com/2014/08/25/hr-a-key-role-to-play-in-crisis-management-organisational-sustainability-preparesness/> (accessed 27 November 2016)
- [26] Rowley & al, (2004). Human resource management in south Korea after the Asian financial crisis: Emerging patterns from the labyrinth. *International Studies of Management & Organization*, 34(1), 52-82.
- [27] S. Hamouche (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, page 1 of 16.
- [28] S. Athamneh (2018). HR Planning for Crisis management. <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.75233>
- [29] Sheppard, B. (2020). A guide to thriving in the post-COVID-19 workplace. Retrieved July 30, 2020, from *World Economic Forum*: <https://www.weforum.org/agenda/2020/05/workers-thrive-covid-19-skills/>
- [30] Sparrow et al. (2013). An empirical study of the role of the corporate HR function in global talent management in professional and financial service firms in the global financial crisis. *International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1777-1798.
- [31] Wang et al., (2009). Exploring the strategic role of human resource development crisis management. *Human Resource Development Review*, 8(1), 22-53.
- [32] Thériault, M. (2021). Développement des communautés, action collective et COVID-19. Deuxième analyse des effets de la crise socio-sanitaire sur les territoires et les organisations.
- [33] Tiong, T. N. (2004). Crisis theory and SARS. *Asia Pacific Journal of Social Work and Development*, 14(1), 7-17.