



LA GESTION DE LA CRISE : UN ESSAI DE COMPRÉHENSION POST-COVID 19



Toufik SERRADJ

Maître de conférences

Ecole Supérieure de la Sécurité Sociale, Alger.

toufikserradj@yahoo.fr

Résumé

La crise du coronavirus, se caractérise, de par sa généralisation telle une vague qui a déferlé sur le monde, n'épargnant aucun agent économique, de telle sorte, que désormais, toute supputation touchant à l'avenir, doit inclure l'hypothèse d'un retour de la vague du covid 19. La solution

Toufik SERRADJ, La gestion de la crise : un essai de compréhension post-covid 19, *Revue internationale sur le travail et la société*, 2023, Volume 21, Numéro 03, Mai, ISSN : 1705-6616, http://uqtr.ca/revue_travail

inévitable du confinement pour stopper la propagation du coronavirus allait provoquer une crise économique mondiale et majeure. Dès lors on assiste à un phénomène de solution créatrice de problèmes dans des domaines aussi nombreux que disparates. Cet article se propose d'analyser les pratiques de gestion de crise de la pandémie du covid 19 dont la portée était sociale, économique, sociale et managériale.

Abstract

The coronavirus crisis is characterized by its generalization like a wave that swept over the world, sparing no economic agent, so that from now on, any calculation affecting the future must include the hypothesis of a return of the covid 19 wave. The inevitable solution of containment to stop the spread of the coronavirus was to cause a major global economic crisis. From then on, we are witnessing a phenomenon of creative solution to problems in fields as numerous as they are disparate. This article aims to analyze the crisis management practices of the covid 19 pandemic, the scope of which was social, economic, social and managerial.

Mots clés : Coronavirus, Covid 19, pandémie, crise, cas extrême. **Keys words :** Coronavirus, Covid 19, pandemic, crisis, extreme case.

Introduction

Le caractère extra viral du coronavirus, le confinement mondial adopté comme frein à sa propagation, et le remodelage des pratiques managériales axées quasi totalement sur le travail à distance ; ont constitué une base pour des défis nouveaux pour la discipline de la gestion de crises, qui a abordé depuis les années 1960, une panoplie de cas extrêmes aussi nombreux que disparates. Cependant, jamais cette discipline n'a eu à traiter une crise d'une telle ampleur, d'une telle extrémité et d'une telle présence. Tout d'abord, la crise du coronavirus, se caractérise, de par sa généralisation telle une vague qui a déferlé sur le monde, n'épargnant aucun agent économique, de telle sorte, que désormais, toute supputation touchant à l'avenir, doit inclure l'hypothèse d'un retour de la vague du covid 19 avec toutes les considérations sanitaires et sociales susceptibles d'être engendrées.

De plus, la problématique majeure de la crise du coronavirus, tenait dans sa résolution, faisant en sorte, d'une manière quasi inédite, que la solution inévitable du confinement allait provoquer une crise économique mondiale et majeure. Dès lors, on assiste à un phénomène de solution sanitaire créatrice de problèmes économique majeur. En effet, pour limiter la propagation de la pandémie du covid 19, la solution du confinement semblait inévitable et faisait consensus à l'échelle internationale. Cependant, la question qui s'est très vite posée : quel est le coût de cette solution et quel impact elle aura sur l'activité économique, les processus de gestion et sur la vie sociale de manière générale ?

La crise économique engendrée par la pandémie du covid 19, était d'une ampleur mondiale. Désignée par le Fonds Monétaire International sous l'appellation « grand confinement », la crise économique du coronavirus a marqué l'histoire des faits économiques, autant que la grande dépréciation de 1929 ou la grande récession de 2008. A cet égard, il est important de recenser et d'analyser les grands bouleversements économiques amenés par le grand confinement. Ceci implique, de recenser les répercussions de la crise sur la structure de l'entreprise et ses activités, laquelle a dû modifier ses procédés afin de s'adapter au contexte sanitaire pandémique.

La crise du covid 19 a marqué l'avènement d'une nouvelle aire sociale, nécessitant une réflexion au sujet des attitudes individuelles et collectives impulsées par le coronavirus et dans le but de s'adapter aux nouvelles données environnementales. Cet article, se propose comme un essai de compréhension des enjeux et des défis économiques et managériaux inhérents à la pandémie et leurs impacts sur la discipline de la gestion de crise.

Pour ce faire, cet article a été scindé en quatre parties. La première partie traite le coronavirus en tant que cas extrême. La deuxième partie évoque les caractéristiques de l'activité économique en temps de pandémie du covid 19. La troisième partie évoquera les pratiques managériales imposées par le contexte de la crise. Enfin, la quatrième partie sera dédiée à une discussion analytique des aspects évoqués durant ce travail.

Les trois premières parties présentent des contenus pouvant apparaître comme appartenant à des sujets éloignés ou à des disciplines différentes, mais en réalité ces trois parties convergent largement dans le cas échéant, et contribuent à l'explication de cette crise. La pandémie du covid 19 en plus d'être une crise sanitaire relevant du domaine de la santé, elle s'est retrouvée inéluctablement, à l'intersection des problématiques mondiales d'ordre économique, managériale, politique et continue d'être au cours de tous les débats sociaux. Par conséquent l'évocation de cette crise, nous a amené à opter pour une démarche exploratoire, visant à collecter des données et des informations susceptibles de provenir de domaines lointains par rapport à ses axes de recherches.

1- La pandémie du Covid 19 : Récit d'une crise majeure

Durant la dernière décennie, un constat au sujet de la gestion de crise apparaissait comme évident, et tenait dans le fait que l'apprentissage et le niveau de recherche enregistrés dans cette discipline était très prometteur. L'une des constatations passées, présentait les crises alimentaires telles que : Perrier 1989, Buffalo grill 2001 et Quick 2011 comme des crises majeures dans la discipline. A présent, les réflexions disant que la reine de toutes les crises étaient alimentaires, sont peut-être à revoir, du fait de l'envergure mondiale de la crise du covid 19. Dans le domaine des crises inédites, la pandémie du covid 19 en est une première sur plusieurs aspects: tout d'abord, il est très difficile de la classer et de la catégoriser. Elle peut sembler être une crise sanitaire telles que les que les crises sanitaires précédentes (H1 N1, Ebola) cependant, elle a eu d'autres portées économiques, sociales, culturelles et politiques, faisant d'elle, une crise multidimensionnelle sans frontières géographiques. sur un plan de

gestion, la résolution de cette crise a rencontré des difficultés majeures, nous nous attarderons sur les problèmes à la communication de crise

1.1- Les obstacles liés à la communication

Au début de la crise Covid 19, les recherches scientifiques sur les possibles antidotes au virus, étaient au stade du tâtonnement. Les scientifiques émettaient des avis et des expertises différentes, voir complètement contradictoires. La communauté des chercheurs était donc, loin d'un consensus à ce sujet. Or en temps de crise, il est primordial d'avoir un seul porte-parole, afin de parler d'une seule voix (Maisonveve, 1999).

Les divergences d'opinions concernaient les protocoles de soin et par la suite l'efficacité des vaccins, ainsi que la nécessité de se faire vacciner ou non. De ce tâtonnement initiale, est né un véritable débat scientifique à l'international, dans lequel des experts (médecins, chercheurs) reconnus en tant que tel n'hésitaient pas à exposer des théories qui étaient pour le moins, très écoutées et reprises par l'opinion publique attentives aux déclarations d'experts lesquels jouissaient d'une crédibilité inébranlable jusque-là.

La réflexion autour des crises a toujours admis les divergences d'opinions dans les domaines politiques, économiques et sociaux de manières générales, du fait que ces domaines ne constituent pas en soi, des sciences exactes requérant la précision des résultats, voir leur exactitude. Concernant le Covid 19, Il s'agissait de divergences d'ordre scientifique vital. Face à ses divergences, une grande partie de la population se sont auto conférer la légitimité de la prise de décisions, dans des domaines qui ne leurs appartiennent pas en situation normale. Les populations, commençaient à émettre des avis sur la question du remède contre le virus du covid 19, faisant de cette question une problématique relevant de l'opinion publique alors qu'en temps normale, elle relèverait naturellement de la science. L'exemple qui pourrait conforter ces propos, concerne le tout premier protocole de soin du Professeur Raoult basé sur l'hydroxy chloroquine. Soutenue par un large partie de la population française, voir mondiale, et remis en question par une autre partie, dont d'autres spécialistes. C'est ainsi que l'individu de manière générale, non qualifié pour ce genre de débat, s'est forgé son propre avis sur la question.

Quelques temps plus tard, la présentation des différents vaccins enfin prêts, avaient reçu un accueil tantôt mitigé, voir pessimiste, tantôt encourageant, voir optimiste. Ce climat de divergence scientifique a créé une confusion totale chez l'individu, lequel mal ou insuffisamment informé, devaient prendre ses propres décisions de prévention contre la pandémie du covid 19, sans avoir les capacités intellectuelles requises pour ce faire.

On assistait alors à l'avènement d'une situation, dans laquelle l'individu a la possibilité de choisir entre plusieurs vaccins, parmi lesquels on cite : Astraneka, Pfizer, Moderna, Jhonson & Jhonson. Il n'a jamais été question dans le passé de choisir entre plusieurs vaccins de BCG à titre d'exemple. C'est ainsi que, plusieurs remèdes ont été promus, pour une même pandémie tels des produits ayant une marque et reconnu en tant que tel. Ceci a poussé l'individu à adopter

sa propre grille de lecture et d'évaluation, lui permettant par le biais d'une démarche sélective, de choisir le « produit vaccin » qui lui semblait le plus efficace.

Cette situation a en partie provoqué une crise de confiance vis à des vis des vaccins. Dès lors, un autre problème a émergé, et concernait les individus réfractaires à la vaccination, désignés par la suite sous l'appellation « les antivax ». On peut lire dans le journal le Monde du 22 Juillet 2021 (www.lemonde.fr, consulté le 22/04/2022) que malgré les efforts du gouvernement au sujet de la vaccination, une grande partie des français restaient sceptiques par rapport à cette alternative. Cette situation n'était pas spécifique à la France, et plusieurs pays ont rapidement connu ce phénomène.

Comme première conséquence, on enregistre un durcissement des mesures contre la lutte de la propagation de la pandémie de par monde. Parmi ces mesures, il est possible de citer : l'élaboration des passes sanitaires. Par passe-sanitaire, on entend parler du document qui atteste qu'un individu a pris toutes les mesures sanitaires nécessaires, et principalement, la vaccination, pour lutter contre la pandémie. Ces passes sanitaires étaient obligatoires, afin de circuler librement, voyager et accéder à certains endroits publics tels que les restaurants. La solution du passe sanitaire apparaissait comme la solution idoine permettant d'amener de manière coercitive, l'individu à se faire vacciner ; car dépourvu de passe sanitaire, ce dernier observait ses faits et gestes largement réduits, voire très restreints. Soulignons tout de même, que la résistance au vaccin n'est pas un phénomène nouveau, les antivax ont fait leur apparition au 18eme siècle (Salvadori et Vignaud, 2019).

1.2- La communication de crise :

Avec la multiplication de par le monde de débats tendus et délicats autour de la vaccination. La communication institutionnelle de crises, se voulait rassurante et convaincante. Concernant la population ayant un avis positif au sujet de la vaccination, il s'agissait, tout naturellement, de consolider cet acquis en diffusant les messages appropriés permettant de renforcer la confiance des populations par le biais de données diverses prouvant l'efficacité immunitaire des vaccins.

Au sujet des populations « antivax », et à défaut de les convaincre et face à l'urgence imposée par la pandémie, le dispositif de crise était axé sur une stratégie de coercitions. Concrètement, un certain nombre de mesures ont été entreprises afin d'amener tout individu à se faire vacciner et à respecter les mesures de distanciation. Parmi ses mesures, il est possible de citer :

- l'instauration de passes vaccinaux et de passes sanitaires sans lesquelles, il est très difficile voire impossible de travailler, circuler et voyager en toute liberté ;
- L'obligation du port du masque sous peine de contravention et sanctions diverses.

Les passes sanitaires, introduits de par le monde, visaient l'adhésion générale à la vaccination, par tous les moyens et même par obligation, à défaut de conviction.

Dans toutes crise caractérisait par l'urgence il s'agit de convaincre rapidement, à défaut, agir à contre gré de l'avis de masses importantes, dans une optique d'utilité publique générale. Ceci, rappelle une autre situation à savoir celle de la tempête de verglas en 1999 au Québec, dans

laquelle convaincre les individus de quitter rapidement leur logement était chose compliquée (Maisonneuve, 1999).

Parallèlement à cela, des campagnes de communication macro axées sur l'efficacité des vaccins, ont été menées ; au travers entre autre, de l'explication des processus qui mènent vers l'homologation des vaccins, ainsi que toutes les informations nécessaires sur le processus de vaccination, la disponibilité du vaccin, les centres de vaccination, sans oublier les numéros verts, et la présence sur les réseaux sociaux pour répondre à toutes les interrogations. Il était possible d'observer pendant l'année 2021, la multiplication des supports de communication dédiés aux questions de la pandémie du covid 19 et de la vaccination, sur l'échelle des nations et sur une échelle internationale. Parmi ces supports il est possible de citer ;

En Europe, et par le biais du centre européen de prévention et de contrôle des maladies, a publié plusieurs études, pour gagner la confiance au sujet de la vaccination. Parmi elles, il est important de citer le rapport intitulé « Faciliter l'acceptation des vaccins contre la COVID-19 et la couverture vaccinale dans l'UE/EEE. » Parue le 18/10/2021. Les messages clés les plus importants de ce rapport étaient :

- La réussite des programmes de vaccination contre la COVID-19 peut uniquement s'appuyer sur la compréhension des croyances, inquiétudes et attentes des individus et des communautés vis-à-vis du vaccin et de la maladie, ainsi que sur la réponse qui y est apportée.
- Le modèle «5C» - confiance, contraintes, complaisance, calcul et responsabilité collective - peut servir de cadre pour comprendre ces inquiétudes et élaborer des stratégies visant à faciliter l'acceptation du vaccin contre la COVID-19 et la couverture vaccinale.

Au Canada, il est possible de voir sur le site (www.canada.ca, consulté le 21/04/2022) il est possible de constater, qu'une grande campagne de communication a été mise en place pour la vaccination, avec pas moins de 07 vaccins homologués. Le Canada, explique via son site, son rôle mondial au sujet de la vaccination Covid. Afin de rassurer la population au sujet des vaccins, ont été publiées des informations aux sujets de : la politique d'approvisionnement des vaccins, la sécurité des vaccins, les effets secondaires possibles, les essais cliniques qui prouvent l'efficacité du vaccin et même le processus qui a amené le gouvernement à autoriser les vaccins et la politique de suivi et de contrôle post autorisation. En résumé, sauf erreur de notre part, jamais un autre vaccin auparavant n'a joui de telles actions de communication.

L'organisation Mondiale de la santé, par le biais de son site web (<https://www.who.int/fr>, consulté le 20/05/2022) il est possible de répertorier les messages clés suivant :

- Consolider le COVAX qui est un dispositif de collaboration mondiale mis en place pour garantir l'accès rapide aux moyens de lutte contre la pandémie Covid 19 ;
- Insister sur l'importance vitale de la vaccination avec des messages tels que « la vaccination est le moyen le plus précieux que nous avons pour nous prémunir de la pandémie Covid 19 »

- L'évènement annuel de la semaine mondiale de la vaccination organisée par l'OMS, a été consacré quasi exclusivement à la pandémie Covid 19 depuis 2020. Alors qu'auparavant, cet évènement évoquait plus d'autres thématiques liées à la vaccination.

Cependant, et par la suite, il a fallu gérer la déception des individus face à l'efficacité relative, partielle, voir limitée dans le temps des vaccins, nécessitant des doses additives périodiquement. Ceci, accentué la crise de confiance envers la vaccination malgré des efforts gouvernementaux pour la promotion de la vaccination. Plusieurs débats sur la scène internationale ont été lancés et les avis scientifiques divergents furent aussi nombreux que disparates. Le défi est alors de préparer l'opinion publique à assimiler le fait que les vaccins représentaient une défense contre la pandémie et se faire vacciner ne signifiait guère être épargné de la contamination. Cette vulnérabilité omniprésente malgré la vaccination, a provoqué souvent, un ressentiment de rejet de cet antidote qualifié finalement, de partiellement efficace.

1.3- La crise du covid 19 : Évènementielle puis processuelle au fil des vagues

Depuis la dernière décennie, il a été possible de dégager deux catégories de crises, à savoir les crises processuelle et les crises inédites (Melkonian et Picq, 2014). La crise du covid a débuté en 2020. Les crises inédites et évènementielles sont déstabilisante et paralysante (Lagadec, 1995 ; Libaert, 2001 ; Volpi, 2003). La paralysie à l'ère Covid, des activités était visible à l'échelle mondiale. Au fil des vagues et des mutations du coronavirus, La pandémie a commencé à enregistrer progressivement, un traitement processuelle de la crise qui a revêtu un caractère redondant. Il est possible d'anticiper les effets de la crise (Bryson, 1981 ; Roux-Duffort 2008, 2010 ; Melkonian et Picq, 2014). A cet égard, et de par le monde, chaque pays a tenté de prévoir l'avènement des vagues de la pandémie, avec des résultats plutôt positifs. Ainsi, des cellules de veilles ont suivi l'évolution clinique de la pandémie, et des programmes ont été mis en place déclinant les processus de gestion des vagues du covid 19.

Avec un apprentissage en continu, au fil des vagues du covid 19, le constat dressé, faisait état d'une pandémie qui s'inscrivait sur long terme, et qui obligerait toute organisation à composer ces activités autour de scénarios axées sur l'omniprésence du virus du covid 19. C'est ainsi, qu'il a fallu adapter les pratiques quotidiennes des organisations aux exigences d'un environnement caractérisé par l'omniprésence du risque de contamination par le coronavirus. L'individu a intégré les réflexes de base (distanciation, masque, gel hydro alcoolique) permettant de se prémunir de la propagation de la pandémie du covid 19. Dans ces conditions, la crise peut être considérée comme un phénomène indissociable du fonctionnement normal des organisations (Melkonian et Picq, 2014).

2- Le grand confinement : l'héritage économique laissé par la crise du covid 19

Dans l'histoire des faits économiques, deux crises sont considérées comme majeures, et d'envergure mondiale, il s'agit de la crise économique de 1929, baptisée la Grande Dépression, et la crise économique de la fin des années 2000, baptisée la grande récession. Désormais, et depuis 2020, une troisième crise, se place sur le même piédestal que les deux précédentes. Il s'agit de la crise économique de la pandémie du covid 19 qui a été baptisée par le Fond Monétaire International, le Grand Confinement. Les annonces successives à travers le monde, de mesures de confinement provoquent un ralentissement mondial de l'économie, induisant un krach boursier mondial à partir de Mars 2020.

2.1- L'activité économique en temps de coronavirus

Selon la banque mondiale (www.banquemondiale.org/fr, consulté le 10/02/2022) le PIB mondial a diminué de 5,2%. Ce taux marque la plus forte récession au monde, depuis la seconde guerre mondiale. L'activité économique dans les pays développés a baissé de 7 % en 2020, Concernant les pays émergents, leur activité économique a enregistré une baisse globale du PIB de 2,5%. Il est aussi à souligner que tous les pays du globe ont enregistré une baisse de leur PIB par habitant, la baisse moyenne est estimée à 3,6% ce qui a eu pour impact direct de faire basculer des millions d'individus de par le monde dans l'extrême pauvreté. Aux États-Unis, la contraction de l'économie est de 6,1% en 2020. La baisse de la production dans la zone euro devrait atteindre 9,1 % en 2020. L'économie japonaise devrait quant à elle reculer de 6,1 %.

De plus, l'activité économique liée au commerce international a profondément été impactée (Alon, 2020) qui a enregistré selon l'Organisation Internationale de Travail (www.ilo.org, consulté le 15/01/2022) un recul de 13 à 32% en 2020, tandis que l'investissement direct étranger a chuté d'environ 40% en 2020. Ceci a eu pour impact notamment, de perturber les chaînes d'approvisionnement mondiales (Ratten, 2020). Les secteurs des transports et des restaurations figurent aussi parmi les plus touchés de la récession économique qui a suivi le grand confinement (Alon, 2020).

2.2- Les conséquences économiques de la crise du coronavirus : Emergence des nouveaux géants

Par géants, on entend parler des entreprises : Google, Amazon, Facebook, Apple et Microsoft lesquelles sont désignées par l'acronyme GAFAM. A ce groupe d'entreprise, il est possible d'agencer les entreprises : Netflix, Airbnb, Tesla et Uber, qu'on désigne généralement, par l'acronyme NATU. Autrefois start up, et devenues multinationales, elles ont eu pour impact de transformer les marchés du numérique en oligopole, de par leur puissance financière ainsi que tous les droits de propriété intellectuelle et industrielle qu'elles détiennent (Smyrniaios, 2016).

Au moment où on assistait à un effondrement de l'économie mondiale, le grand confinement a conféré au GAFAM l'opportunité de devenir relais de l'économie mondiale. C'est dans la plus grande récession économique que les géants du numérique ont trouvé leurs meilleures opportunités à continuité des activités se voulant stricto-sensu à distance et passait donc, impérativement par les plateformes numériques qui étaient parties prenantes de tout effort économique, ou tout autre effort social moyennant des transactions de service. Selon le

CNUCED (<https://unctad.org>, consulté le 20/03/2022) le commerce électronique mondial atteint 26 700 milliards de dollars en 2020. Le tableau (1) montre la part du commerce en ligne de détail dans le commerce de détail global pour un certain nombre de pays.

Tableau (1) : Ventes au détail et en ligne de huit pays en 2020

Pays	Vente en détail (Milliards de dollars)	Ventes en ligne au détail (Milliards de dollars)	La part des ventes au détail en ligne (% des ventes au détail)
Australie	242	22,9	9,4
Canada	452	28,1	6,2
Chine	5681	1414,3	24,9
République Corée	403	104,4	25,9
Singapour	27	3,2	11,7
Royaume Uni	560	130,6	23,3
Etats Unis	5638	791,7	14

Source : CNUCED (<https://unctad.org/fr/news/le-commerce-electronique-mondial-atteint-26-700-milliards-de-dollars-le-covid-19-stimule-les>, consulté le 20/03/2022)

Ces statistiques montrent l'importance croissante des activités en ligne qui ont véritablement, représentent un pilier du redressement économique en temps de confinement. Pratiquement la vente en ligne a représenté le quart des ventes globales en Chine, en Corée et même au royaume Uni. Le grand confinement a accentué la dépendance accrue existante déjà, aux TIC.

Selon Bloomberg (<https://www.bloomberg.com/quote/GFME:LN>, consulté le 15/04/2021) : la valorisation boursière du GAFAM était supérieure au PIB du Japon (3ème PIB au monde en 2020). Les échos (<https://www.lesechos.fr/finance-marches/marches-financiers/mieux-valorise-que-tout-le-cac-40-apple-redevient-la-premiere-capitalisation-mondiale-1227936>, consulté le 25/05/2022) affirment que la valeur financière d'Apple était de 1,817 milliards de dollars, une valeur supérieure à l'ensemble du CAC 40 estimé à 1,775 milliards. Par conséquent, Apple est devenu première capitalisation mondiale, devant le groupe pétrolier Saudi Aramco, dont la pandémie a eu des répercussions négatives sur le secteur des énergies fossiles.

3- Les pratiques managériales à l'ère du covid 19 : La digitalisation des relations humaines

Toutes les pratiques managériales ont reposé au cours de cette dernière décennie, quasi entièrement, sur les principes de la digitalisation. Cependant, et avec l'avènement de la crise du covid 19, une nouvelle étape a été franchie par le management digital, et un nouveau terrain a été conquis, à savoir : celui des relations humaines. La pandémie du covid 19, a eu pour conséquences de digitaliser les relations humaines. Ceci s'explique par le fait que le contexte de distanciation humaine, a obligé le monde à digitaliser l'ensemble des communications afin de se protéger du virus.

A l'aube de l'an 2000, certaines réflexions soulevaient l'hypothèse de la fin du management qui tâtonnait dans la quête du renouvellement de ses pratiques (Hamel, 2010) Les cabinets conseils et les théoriciens universitaires, ont toujours tenté de proposer de nouveaux concepts possédant les attributs de la réussite en vue d'atteindre l'excellence (Peters et Waterman 1985). Cela va sans dire que la pandémie du covid 19 en tant que crise multidimensionnel, a proposé des défis de taille tant aux théoriciens du management qu'aux praticiens.

Parmi les principaux défis qu'il est possible de recenser, on distingue les mesures de distanciations amené par les protocoles sanitaires, l'organisation est amenée à diriger des individus confinés. Longtemps considéré comme un espace de socialisation (Maslow, 1959), l'entreprise et par soucis d'adaptation au contexte de la pandémie du covid, a dû innover et mettre en place des pratiques de télétravail, permettant de gérer l'éloignement et d'amener les employés confinés à collaborer en ligne. De manière générale, les innovations organisationnelles ne s'implantent pas au hasard. Elles sont contingentes aux contextes dans lesquels elles émergent (Frank et Gilbert 2007). Depuis presque deux décennies les discours positifs et enthousiastes au sujet du télétravail, n'ont cessé de croître (Schermerhorn et chappel, 2004) malgré des effets négatifs sur la carrière de l'individu (St Onge et al, 2004).

3.1- Les défis de la fonction ressources humaines à l'ère de la pandémie Covid 19

De manière générale, les relations humaines sont au cœur de toute organisation (Hellriegel et Slocum, 2006). Le contexte sanitaire, économique et social imposé par la pandémie du Covid 19, a remis la fonction ressources humaines à la croisée des chemins de la renaissance et de la disparition (Chardin, 2021). A cet égard, elle, se devait dans une optique de renaître, d'assurer un le relations des relations humaines par le biais du maintien notamment : dialogue social, place et du lien managérial entre les membres de l'organisation. (Barabel et Meier, 2020) considèrent six problématiques importantes touchant à la gestion des ressources humaines à l'ère de la pandémie Covid 19. Ces problématiques sont :

- Comment reconsidérer la santé et la sécurité au travail ?
- Quel regard sur le télétravail et quelle place lui réserver désormais ?
- Développer la technologie pour améliorer l'expérience collaborateur, utopie ou réalité ?
- Accélérer la digitalisation du développement des compétences ?
- Comment refondre les relations sociales ?
- Renouveler son modèle organisationnel : la culture d'entreprise comme paravent

A l'égard de tous ces questionnements, une constatation semble évidente, à savoir que la fonction ressources humaines se retrouve au cœur de toutes les sollicitations, et se doit de relever les défis de la fidélisation des compétences, surtout en temps de crise.

3.2- Impact de la pandémie sur la gestion des ressources humaines : avènement du Big Quits

La fonction ressources humaines a toujours eu comme mission d'anticiper les départs avec l'élaboration des plans de relève (Bechet, 2000). Cependant, anticiper des départs massifs peut

s'avérer être un exercice dangereux pour l'entreprise, dans la mesure où très vite l'organisation peut se retrouver dans une situation de pénurie de compétences. (Chardin 2021) souligne que les employés ressentent de plus en plus une distance, voir une absence du responsable ressources humaines, alors qu'ils seraient demandeurs de plus de proximité.

Pour le seul mois d'août 2020, et à la suite de la pandémie du Covid 19, 4,3 millions d'employés ont démissionné de leurs postes de travail aux Etats Unis (www.lesechos.fr/monde/etats-unis/aux-etats-unis-le-mouvement-de-la-grande-demission-setend-au-dela-la-tech-1358168, consulté le 12/03/2022). Le phénomène devient très virale et se propage dans certaines économies développées et émergentes. On assiste alors à l'avènement du big quit, appelé aussi (Koltz, 2022). Ce phénomène était perçu comme paradoxale, vu le taux de chômage élevé aux Etats Unis (Horsley et Hsu, 2021). De plus, toute crise économique s'accompagne d'un effondrement du pouvoir d'achat qui pousse les individus à tenter de préserver leur emploi (Baudin 1936).

Pour Koltz (2021) la principale raison qui a induit ce phénomène tient dans l'inefficacité du régime capitaliste en temps de crise économique à garantir un niveau de vie décente par le travail. (Azariadis, 1975) anticipait déjà de telles conséquences dans sa théorie des contrats implicites. L'individu exprime généralement son mécontentement en cas de perception d'injustice ou d'absence d'équité salariale (Adams 1963).

De plus, il apparaît que la pandémie du covid 19 a amené l'individu à revoir ses priorités en accordant un plus grand intérêt à la vie personnelle. A titre d'exemple, dans le monde scientifique, un grand nombre d'universitaires ont reconsidéré leur carrière et leur mode de vie en choisissant de quitter leur emploi à la suite de la pandémie (Thompson, Petric et Bundell, 2022 ; Gewin, 2022). Le télétravail induit une irruption brutale de la vie professionnelle dans l'intimité de la vie privée de la personne, soulignant l'urgence de nouvelles de droit à la déconnexion (Jauréguiberry 2005) afin d'éviter la démotivation et le désengagement des ressources humaines.

4- Discussion

La communication autour de sujet scientifique de première importance et comportant des enjeux vitaux doit être menée de manière à respecter les normes que requiert l'information scientifique. Selon (Aktouf, 1986) sont l'exactitude et la précision. Même si, sur de nombreux thèmes, les experts ne peuvent fournir une réponse univoque (Libaert, 2020). La divergence des scientifiques autour des solutions de l'éradication de la pandémie du covid 19, a créé une confusion générale obligeant l'individu lequel, généralement applique les résultats de la science (vaccination, respect du traitement médical) à avoir son propre avis sur le sujet, tout en étant loin de posséder le niveau intellectuel requis pour ce type de problématique. Cette situation revêt un caractère dangereux. Sans information fiable, les décisions d'un individu qui compterait uniquement sur son bon sens, peuvent être très vite avoir des répercussions irréversibles et engagerait sérieusement son capital survie.

Ce premier constat revêt une importance certaine, qui nous pousse à l'appuyer par un exemple concret, à savoir le décès des frères Bogdanov, scientifiques français, atteints tous deux du coronavirus et ayant refusé de se faire vacciner, suite aux conclusions et explications du Professeur Raoult à ce sujet, qui s'est exprimé par la suite dans les médias français (<https://www.jeanmarcmorandini.com/article-485812-exclu-le-pr-raoult-repond-apres-la-diffusion-d-une-video-ou-les-freres-bogdanoff-non-vaccines-le-soutenaient-s-ils-m-avaient-demande-je-leur-aurais-dit-de-se-vacciner-a-plus-de-65-ans-on-se-vaccine-video.html>, consulté le 05/02/2022), tenant les propos suivant « *Les Bogdanov auraient dû se vacciner, c'est mon point de vue. S'ils m'avaient posé la question, je le leur aurais dit oui Les frères Bogdanoff ont aussi sur-interprété ce que je disais. Moi je dis si vous avez moins de 50 ans et que vous n'êtes pas obèses, il n'y a pas d'urgence à aller se faire vacciner, sauf si vous en avez besoin pour aller au restaurant ou voyager* ». L'enseignement majeur est que toute communication en temps de crise doit être un vecteur efficace de transmission de l'information exacte à l'individu concerné.

Le second enseignement à discuter est celui fait de l'économie numérique un véritable moteur de l'économie suite à la pandémie du covid 19, de par son rôle de relanceur des affaires durant le grand confinement. Amazon et Facebook ont pu assurer des services essentiels pour un public en état de confinement, tandis que Google, Microsoft et Apple ont pu proposer des solutions digitales permettant à toute institution de par le monde, de garder le contact avec la population en périodes de confinement. La pandémie du covid 19 a favorisé le GAFAM, et vient confirmer l'affirmation selon laquelle toute crise est porteuse d'opportunité.

Enfin et par rapport à la fonction ressources humaines en période de crise, il serait primordial à notre sens, de nous attarder sur le phénomène de la grande démission qui s'est propagé de par les économies développées et émergentes. Ce phénomène n'a pas encore bénéficié de tout l'intérêt qui comporte et la production scientifique à ce sujet demeure insuffisante. Les travaux de recherche en sciences de gestion gagneraient à orienter une partie des réflexions vers cette thématique et ce, dans une optique d'une meilleure compréhension des comportements de l'individu au sein de l'organisation.

Conclusion

Le grand confinement désigne une crise majeure dans laquelle l'activité économique devait être axée sur des processus de travail à distance. Toute activité ne requérant pas forcément de contact physique était une activité porteuse de croissance à l'ère de la pandémie Covid 19. A cet égard, les leaders de l'économie numérique tels que GAFAM et NATU ont su profiter de ces circonstances. Le confinement qui a causé la perte et la dépression de la quasi-totalité des secteurs d'activité, a été un accélérateur de croissance et de rentabilité pour les entreprises du web. Les facteurs clés de succès de toute stratégie business résidaient essentiellement dans la faculté de travailler virtuellement. La pandémie Covid 19 a créé une crise économique et des opportunités numériques.

De son côté, l'organisation a dû s'adapter aux réalités de la pandémie. En ce sens, travail à distance et contexte social et sanitaire ont eu un impact certain sur le fonctionnement l'entreprise de manière générale, et sur la fonction ressources humaines en particulier, Laquelle

se retrouvent à l'aube d'affronter de nouveaux défis. La reconsidération de l'importance de la carrière et du travail dans la vie de l'individu, ainsi que le phénomène du big quit qui doit à notre sens, susciter l'intérêt des chercheurs en sciences de gestion.

Enfin, il est important de dire que la crise du Covid 19 fut une crise majeure au sens propre du terme touchant les aspects tant économiques, sociaux, politiques et sanitaires. La discipline de la gestion de crise a gagné en connaissance avec un cas extrême qui est le covid 19, dont les solutions du confinement ont généré une crise économique mondiale. Etudier la crise du covid 19 pour un chercheur en management, c'est risquer de toucher à d'autres domaines, telle que la santé et l'économie. Tant les impacts de la crise sont tous les domaines et sont surtout indissociables.

Bibliographie

- Adams, J. S. (1963). Towards an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, (67), 422-436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Azariadis, C. (1975). Implicit Contracts and Unemployment Equilibria, *Journal of Political Economy*, 83(6), 1183 – 1202. <http://www.jstor.org/stable/1830855>
- Barabel, M. & Meier, O. (2020). Les RH à l'ère du Covid 19. Paris : Dunod.
- Baudin, L. (1936). La crise et le pouvoir d'achat. *Revue Des Deux Mondes (1829-1971)*, 33(1), 180–192. <http://www.jstor.org/stable/44850936>
- Bechet, T.P. (2000). Developing Staffing Strategies that Work: Implementing Pragmatic Nontraditional Approaches. *Public Personnel Management*, 29(4), 465-477. <https://doi.org/10.1177/009102600002900405>
- Bryson, J. M. (1981). A Perspective on Planning and Crises in the Public Sector Strategic. *Management Journal*, 2(1), 181 – 196. <https://doi.org/10.1002/smj.4250020207>
- Frank, E. & Gilbert, P. (2007). Manager le travail à distance : l'expérience du télétravail dans une grande entreprise industrielle. *Marché et organisations*, 4, 167-188. <https://doi.org/10.3917/maorg.004.0167>
- Gewin, I. (2022). Has the 'great resignation' hit academia? , *Nature*, 606(7912) 211–213. DOI 10.1038/d41586-022-01512-6
- Hamel, G. (2008). La fin du management. Paris : Vuibert.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. W. (2006). Management des organisations. (2eme édition) Bruxelles : De Boeck.
- Jauréguiberry, F. (2005). L'immédiateté télé communicationnelle. Dans Moati, P. Nouvelles technologies et mode de vie (p. 85-98). Paris : L'Aube.
- Lagadec, P. (1995). Cellules de crise : les conditions d'une conduite efficace. Paris : Éditions d'Organisation.
- Lagadec, P. (2012). Gestion de crise : nouvelle donne. *Sécurité et stratégie*, 10, 50-52. <https://doi.org/10.3917/sestr.010.0050>
- Libaert, T. (2001). Communication de crise. Paris : Dunod.
- Libaert, T. (2020). Communication de crise. (5eme édition). Paris : Dunod.
- Maisonneuve, D. (dir). (1999). Communication en temps de crise. Québec : Presses de l'Université du Québec.

- Melkonian, T. & Picq, T. (2014). De la gestion de crise ponctuelle à l'action continue en contexte extrême : Détour par le cas des Forces Spéciales de l'Armée Française. Dans Denis, J. P., Hafsi ; T., Martinet, A-C. & Tannery, F. M. (Dir), *Encyclopédie de la stratégie* (p. 631- 644). Paris : Vuibert.
- Peters, T. & Waterman, R. (1985). *Le prix de l'excellence*. Paris : Inter Edition.
- Roux-Dufort, C. (2008). *Gestion de crise*. Dans Bertonèche, M. et al. *MBA l'essentiel du management par les meilleurs professeurs*. Paris : Edition d'Organisation.
- Roux-Dufort, C. (2010). La vulnérabilité organisationnelle à la loupe : entre fragilité et ignorance », *Télescope*, vol. 16(2), 1-21.
- Saint Onge, S. et al. (2004). *Relevez les défis de la gestion des ressources humaines*. (2eme édition). Québec, Montréal : Gaetan Morin.
- Salvadori, F. & Vignaud, L. H. (2019). *Antivax. La résistance aux vaccins du XVIIIe siècle à nos jours*. Paris : éditions Vendémiaire.
- Schemerhorn, J. & Chappel, D. (2008). *Principes de management*. Québec, Montréal : ERPI.
- Smyrnaio, N. (2016). L'effet GAFAM : stratégies et logiques de l'oligopole de l'internet, *Communication & langages*, 2(188), 61-83. DOI 10.4074/S0336150016012047
- Thompson, B., Howe, N. P. & Bundell, S. (2022). Ancient 'giraffes' sported thick helmets for headbutting. *Nature*, 8. DOI 10.1038/d41586-022-01601-6
- Volpi, R. (2003). A propos du management de crise. *Laboratoire de Redéploiement Industriel, Document de travail* (69).

Publications gouvernementales

- Centre européen de prévention et de contrôle des maladies. (2021). Faciliter l'acceptation des vaccins contre la Covid 19 et la couverture vaccinale dans l'UE/EEE. Repéré à : https://www.ecdc.europa.eu/sites/default/files/documents/Facilitating-vaccination-uptake-in-the-EU-EEA-final_FR.pdf
- Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement CNUCED. (2022). Le commerce électronique mondial atteint 26700 Milliards de Dollars en période de Covid. Repéré à <https://unctad.org/fr/news/le-commerce-electronique-mondial-atteint-26-700-milliards-de-dollars-le-covid-19-stimule-les>
- Gouvernement du Canada. (2021). Maladie à coronavirus (Covid-19). Repéré à <https://www.canada.ca/fr/sante-publique/services/maladies/maladie-coronavirus-covid-19.html>
- Organisation Internationale du Travail. (2020). Les répercussions du COVID et les chaînes d'approvisionnement mondiales 119 sur le commerce. Note de recherche. Repéré à https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_758500.pdf
- Organisation Mondiale de la santé. (2020). Repéré à www.who.int/fr/initiatives/act-accelerator/covax

Documents en ligne

- Bloomberg. Valorisation boursière du GAFAM. Repéré à <https://www.bloomberg.com/quote/GFME:LN>

- Horsley, S. & Hsu. A. (2021). Hiring Picked Up Last Month, But The Economy Still Needs More Workers. Repéré à <https://www.npr.org/2021/06/04/1003035263/hiring-picked-up-last-month-a-relief-for-an-economy-desperate-for-workers>
- Klotz, C. A. (2022). Quitting can be contagious at a company. Here's how to stop it, Wall Street Journal, Repéré à <https://www.wsj.com/articles/turnover-contagion-quitting-can-be-contagious-heres-how-to-stop-it-11645219806>
- Klotz, C. A. (2022). The Great Resignation is still here, but whether it stays is up to leaders, OECD Forum. Repéré à <https://www.oecd-forum.org/posts/the-great-resignation-is-still-here-but-whether-it-stays-is-up-to-leaders>
- La France, premier pays au monde pour les idées pro "anti-vax". Repéré à <https://www.latribune.fr/economie/france/la-france-premier-pays-au-monde-pour-les-idees-pro-anti-vax-820930.html>
- Les échos. Apple redevient la première capitalisation mondiale. Repéré à <https://www.lesechos.fr/finance-marches/marches-financiers/mieux-valorise-que-tout-le-cac-40-apple-redevient-la-premiere-capitalisation-mondiale-1227936>
- The Covid vaccine means a return to work. And a wave of resignations. NBC News. Repéré à <https://www.nbcnews.com/think/opinion/covid-vaccine-means-return-work-wave-resignations-ncna1269018>

Blogues

- Jean Marc Morandini (2022, 06 Janvier). EXCLU- Le Pr Raoult répond après la diffusion d'une vidéo où les frères Bogdanoff, non vaccinés, le soutenaient. Repéré à <https://www.jeanmarcmorandini.com/article-485812-exclu-le-pr-raoult-repond-apres-la-diffusion-d-une-video-ou-les-freres-bogdanoff-non-vaccines-le-soutenaient-s-ils-m-avaient-demande-je-leur-aurais-dit-de-se-vacciner-a-plus-de-65-ans-on-se-vaccine-video.html>