

## **Prolifération du stress professionnel à l'ère de la Covid-19**

### **Occupational stress upsurge in the Covid-19 era**

**BAJJI Raissoune**

Doctorante en sciences de gestion

École Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG) - Kénitra

Université Ibn Tofail - Maroc

Laboratoire de recherche en sciences de gestion des organisations (LRSGO)

**raissoune.bajji@uit.ac.ma**

**LALAOUI Siham**

Enseignante chercheure

École Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG) - Kénitra

Université Ibn Tofail - Maroc

Laboratoire de recherche en sciences de gestion des organisations (LRSGO)

**siham\_lalaoui@hotmail.ca**

**Date de soumission** : 16/01/2021

**Date d'acceptation** : 22/03/2021

**Pour citer cet article** :

Bajji. R., Lalaoui. S. (2021) « Prolifération du stress professionnel à l'ère de la Covid-19 », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 2 : Numéro 3 » pp : 200- 220.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Ce papier s'assigne comme objectif d'examiner l'état du stress professionnel en période de crise. Parce que l'environnement d'évolution en général et le cadre professionnel en particulier défient constamment les capacités d'adaptation des individus, des manifestations de stress tendent à s'imposer. C'est d'autant plus le cas avec l'avènement de la crise sanitaire provoquée par le nouveau corona virus. De ce fait, cet article entreprend d'étudier l'impact de la crise sanitaire sur la prolifération du stress professionnel. S'en suit une réflexion autour des retombées de la crise Covid-19 sur la performance organisationnelle d'un côté et sur l'état de santé individuelle de l'autre. Afin de donner une articulation logique à la présente recherche, il s'agira, dans un premier temps, de passer en revue la littérature disponible permettant d'amener une étude conceptuelle des principaux concepts clés relatifs au stress professionnel et à la notion de crise. En se basant sur ce socle littéraire, ce papier questionne, par la suite, l'effet d'une situation de crise sur l'état de stress des individus.

**Mots clés :** Stress professionnel ; Corona virus ; Situations de crise ; Performance ; Santé mentale au travail.

## Abstract

This paper aims to examine the estate of occupational stress during crisis. Because the changing environment and the professional framework in particular constantly challenge individuals' adaptive abilities, manifestations of stress tend to prevail. It's even more true with the outbreak of the health crisis caused by the new corona virus. Therefore, this paper is undertaken to study the impact of the health crisis on the upsurge of occupational stress. It leads then to a reflection about the consequences of the crisis on organizational performance and on individual health state. In order to provide a logical structure to this research, it will be necessary as a first step to review the available documentation in order to carry out a conceptual study of the main key concepts related to occupational stress and to the concept of crisis. Based on this literary underpinning, this paper subsequently investigates the effect of a crisis situation on the estate of stress.

**Keywords :** Occupational stress ; Corona virus ; Crisis situations ; Performance ; Mental health at work.

## Introduction

C'est en Décembre 2019 que le monde a découvert un agent pathogène apparu en Chine et dénommé SARS-COV2, communément connu par « Covid-19 ». Un agent qui a rapidement vu sa zone de diffusion se pulluler en se répandant de manière exponentielle, partout au monde. Cette particularité a contraint l'Organisation Mondiale de la Santé de le requalifier d'épidémie à « pandémie mondiale », constituant ainsi une urgence de santé publique de portée internationale (OMS, 2020). Ce virus, de nature très virulente, a constitué une menace aux systèmes de santé de tous les pays, sans exception (Diemer, 2020). Entre saturation des structures de santé et multiplication incontrôlable des contaminations, une crise sanitaire se proliférait à l'horizon. La demande en soins excédait l'offre de soins créant en conséquence un déficit difficilement maîtrisable. C'est ainsi que la Covid-19 a mis en épreuve la capacité et la réactivité des structures de soins face à une situation inédite et incertaine (Legido-quigley, et al., 2020).

La crise sanitaire du coronavirus a davantage appuyé le principe d'interdépendance des nations et des systèmes. En effet, les nœuds d'interdépendances des systèmes modernes deviennent les cibles des menaces actuelles (Laporte, 2008). Les sociétés sont devenues très vulnérables face aux crises, ce qui fait élargir la sphère des crises de manière plus facile et plus rapide (Lagadec, 1993). Conséquemment, la crise sanitaire s'est rapidement convertie en crise économique, politique, sociale et scientifique à l'échelle mondiale. Le défi de cette crise est d'arriver à coordonner entre infrastructures, process, personnels et patients, et nécessite la mobilisation d'expertises techniques, administratives, logistiques et cliniques (J. Wong, et al., 2020). Une gestion d'autant plus complexifiée par le caractère urgent, immaitrisable et incertain de la crise. La crise Covid-19 a été imprévisible dans la mesure où nul ne pouvait la voir venir et où aucun signal annonciateur n'avait été capter. Cette crise requiert, par conséquent, une prise de décision rapide dans un temps réduit malgré le peu d'informations disponibles (Ruelle, 2012). À savoir qu'il est convenu qu'une situation exceptionnelle appelle des mesures exceptionnelles et qu'une situation d'urgence appelle des mesures d'urgence (Morin, 2020).

En outre, nul ne peut faire fi du danger psychologique que représente la crise Covid-19. Malgré que nous soyons tous sur le même plancher, certes, mais chaque individu manage la crise différemment (Galli, et al., 2010). Les réactions diffèrent selon les caractéristiques du

sujet et selon la nature de la menace (Karasek & Töres, 1990). C'est ce à quoi renvoie la notion d'équifinalité qui stipule que les réactions d'un système ou d'un individu face à un changement sont singulières (Caillé, 1989). Une crise sanitaire qui a donc rapidement évolué en crise individuelle mais aussi en crise organisationnelle où l'enclenchement du corona virus a suffi pour dérégler l'homéostasie des organisations de manière irrémédiable. En effet, la crise compromet le principe de mise à disposition des ressources personnelles au service du collectif, limitant par conséquent l'efficacité de l'équipe (Kauffman, 2015). Des efforts éparpillés et désorganisés s'additionnent à une lutte concurrentielle intra-membres et mènent vers une charge émotionnelle à portée négative. Une crise d'équipe qui se manifestent par la suite par la récurrence de conflits, la prépondérance de la souffrance au travail ou encore une tendance généralisée au stress professionnel (Kauffman, 2015). C'est pourquoi au sein d'une équipe traversant une crise, de graves troubles psychologiques poignent (Aubert & Pagès, 1989).

Ce travail de recherche se veut donc d'approcher les retombées d'une crise sur le stress professionnel, sur le management des équipes et sur la dynamique personnelle. La performance d'équipe requiert la collaboration, la solidarité et l'entraide de ses membres, des valeurs qui peuvent être menacées suite à l'avènement d'une crise. Cette dernière apporte un tas de difficultés dans le fonctionnement des équipes qui, faute d'être correctement appréhender, contraindra à revoir la structure du groupe, à faire diminuer son effectif, ou même dans des cas extrêmes, à le défaire (Kauffman, 2015). Statuer si cette situation de crise impacte le niveau de stress professionnel est donc la problématique à laquelle ce travail de recherche tentera de répondre.

Ainsi, cet article tente de présenter des percées qui creuseront la portée stressogène des crises. Il propose en premier lieu un développement autour des soubassements du stress professionnel, s'attarde ensuite aux enjeux d'une situation de crise, avant d'esquisser les retombées de la crise sur la performance organisationnelle et sur l'état de santé individuelle.

### **1. Les soubassements du stress professionnel : Revue de littérature**

Le terme « stress » affleure au XVII<sup>e</sup> siècle à partir mot latin *strictus*, participe passé du mot *stringere* qui désignait toute chose tendue ou serrée. Le mot *strictus* s'est par la suite développé pour devenir *estresse* dans le vieux français, et signifie désormais l'étroitesse et l'oppression. Le terme *estresse* fut emprunté par les anglosaxons sous la forme communément

admise aujourd'hui : « stress ». Ce dernier est intervenu dans différents champs disciplinaires dont la physique, la médecine, la psychologie et la sociologie. C'est cette multidisciplinarité qui explique sa richesse sémantique et sa nature polysémique.

C'est en physique métallurgique que la première utilisation du terme stress a eu lieu. Au XVIIe siècle, la loi de Hooke relatait que la soumission d'un ressort à une force extérieure (*load*) provoquait sa tension (*stress*) et induisait son élongation et sa déformation (*strain*) (Hooke, 1635). Le stress est à ce niveau synonyme de force, de poids et de tension. L'évolution du terme se poursuit en médecine avec Claude Bernard qui avance que lors d'une situation excessivement offensive (*load*), une tension imposante (*stress*) est provoquée occasionnant un déséquilibre interne (*strain*) (Bernard, 1865). Un équilibre nécessaire et vital sans lequel l'organisme sera plongé dans un état de vulnérabilité manifesté par des maladies mentales et physiques. Le cumul d'influences perturbatrices menace les facultés d'autorégulation de l'organisme et compromet l'homéostasie de la personne qui devrait demeurer stable eu égard aux agressions et aux pressions du monde externe (Cannon, 1932). Une autre approche biologique rapporte que le stress est une réaction préconfigurée de l'organisme pour répondre aux sollicitations de l'environnement (Selye, 1970). Selye précise que cette réponse est identique chez tous les individus faisant face à une menace environnementale jugée stressante. La notion de stress fut utilisée par la suite en psychologie et référait à l'interaction de la personne avec son environnement (Lazarus & Folkman, 1984). L'individu mène, de manière totalement inconsciente, une évaluation de la situation. Cette dernière est jugée stressante quand les ressources personnelles disponibles sont insuffisantes face aux exigences environnementales. C'est donc à travers la transaction entre l'individu et l'environnement qu'une tension peut potentiellement avoir lieu et que le stress est enclenché (Lazarus & Folkman, 1984).

La genèse du stress dans son versant organisationnel a eu lieu dès que l'Homme s'est mis à travailler. Entre le travail de la terre, l'exploitation de la nature et les activités de troc, les prémisses de tensions apparaissaient où l'homme était contraint de créer une richesse pour survivre. Avec l'avènement du capitalisme, de l'industrie et de la production de masse, le travail s'est éloigné des foyers, la machine a fait son apparition et les capacités de l'Homme sont sursollicitées. En conséquence, les caractéristiques classiques du travail se sont profondément modifiées et les tensions continuent de fleurir. Vient par la suite l'ère du

management moderne où le niveau d'exigence est plus important et où le travail devient plus complexe. L'engagement de l'Homme est de plus en plus réclamé, et son état psychique n'intéresse personne. L'Homme se retrouve plongé dans un état d'usure généralisé où son équilibre psychologique est menacé (Insel & Moos, 1974). Il perd le contrôle et plonge sous l'emprise d'enjeux macroéconomiques. À ce stade, les problèmes de santé au travail s'amplifient et les souffrances psychosociales s'affirment (Henry & Stephens, 1977). Le stress professionnel fait désormais partie des éléments caractéristiques de l'environnement du travail.

Les conditions psychologiques du travail importent plus que les conditions physiques et matérielles comme l'indique l'approche sociologique du travail (Mayo, 1933). L'Homme dispose certes de moyens biologiques pouvant être mobilisés lors de situations stressantes, cependant ceux-ci n'ont pas forcément été conçus pour être mobilisés en raison de conditions de travail contraignantes. Parmi les stresseurs professionnels pouvant engendrer un environnement à haut potentiel stressogène, il est possible de retrouver : la mauvaise définition et répartition des tâches, le manque d'autonomie et la non-participation aux décisions, l'amorçage de changements, des relations interpersonnelles tendues et nocives, une communication défailante, l'absence de soutien social, la non reconnaissance des efforts fournis et la pression imposée par l'impératif de performance. À cela s'ajoute des facteurs individuels (âge, type de personnalité, locus de contrôle...) et des facteurs sociologiques (situation de crise, insécurité des emplois, compétitivité, affaiblissement du contact humain...). Des facteurs de stress qui en font proliférer d'autres et qui font pourvoir plusieurs pathologies comportementales et sociales (Selye, 1970).

## **2. Les enjeux d'une situation de crise : Cas de la Covid-19**

Une crise réfère à une phase difficile devant être traversée par un groupe social (Laporte, 2008). Elle fait référence à une période durant laquelle un système peine à s'adapter à son environnement et à réaliser ses missions, même à travers les procédures habituelles qui régissent son fonctionnement quotidien (Laurent & Delbecque, 2018). Une crise fait ressortir toutes les défaillances non résolues du passé (Lagadec, 1993). C'est une opportunité d'amélioration, une invitation au changement, une occasion de transformer l'existant et une possibilité d'évolution (Daure, 2020). Les crises varient selon les risques qui les génèrent (Gilbert, 2007). La crise peut adopter plusieurs formes entre choc, tension ou surprise et mène

soit à une résilience ou un effondrement (Koninckx & Teneau, 2010). Lors d'une crise, le besoin d'en identifier un responsable est toujours réclamé (Laurent & Delbecque, 2018), et ne pas y arriver est psychologiquement contraignant. En relisant la trajectoire de la crise Covid-19, les avis quant à sa genèse sont départagés et la volonté de retracer son cheminement est parsemée d'embauche.

Une crise ne peut suivre le schéma on-off et ne peut avoir un début et une fin clairement définis dans le temps (Laurent & Delbecque, 2018). Elle suit plutôt un rythme sinusoïdal constitué de moments de pic et d'autres de dégression, sans pour autant être brusque ni dans son arrivé ni dans son départ (Laurent & Delbecque, 2018). Une crise passe par trois principales phases : une phase latente (phase d'imprévisibilité qui prend fin dès l'apparition de l'élément déclencheur), une phase critique (déclenchement de la situation de crise) et une phase d'apaisement (retour à la normale) (Dufort, 2005). Ainsi, la crise se développe, se déroule et s'atténue progressivement jusqu'à s'estomper, mais cela n'empêche pas le risque qu'elle puisse renaître à nouveau (Laurent & Delbecque, 2018). Une crise est une situation « troublée » qui, en raison de sa gravité, justifie des mesures d'exception (Cornu, 2004). C'est pourquoi une crise ne peut pas être résolue par de simples mesures techniques définies par des spécialistes et imposées par les autorités (Lagadec, 1993).

C'est notamment le cas de la récente crise sanitaire causée par la propagation du nouveau corona virus qui, en plus, fut intrusive et imprévisible. Mais au fait, qu'est-ce qu'une crise sanitaire ? Nous entendons par crise sanitaire toute situation de trouble et de mise en cause du système de prise en charge sanitaire, ou toute situation de désordres au sein de la société ou du système de production, due à des menaces pour la santé (Laporte, 2008). C'est une phase difficile traversée par un groupe social avec des implications sanitaires évidentes, et dont l'enjeu repose sur la capacité de résilience de ce groupe face aux risques et menaces futures susceptibles d'inclure des déclinaisons sanitaires d'envergure préoccupante (Laporte, 2008). Une crise sanitaire est une menace de grande ampleur relative à des risques nucléaires, radiologiques, biologiques et chimiques, à des agissements terroristes, à des risques épidémiques (menace de pandémie), ou même à des risques climatiques (épisode caniculaire) (Door, 2007). Une crise sanitaire diffère, dans son contenu, du risque sanitaire qui lui est à l'origine d'une crise sanitaire. Un risque sanitaire est géré par le système sanitaire,

contrairement à la crise sanitaire qui revient au pouvoir publique avec l'intervention des structures sanitaires comme relai des visions adoptées (Laporte, 2008).

Une situation de crise peut donc être définie comme l'apparition d'un déséquilibre entre les exigences demandées et les ressources disponibles (Cros & Vraie, 2018). Parallèlement, une situation de stress peut être constatée à partir du moment qu'un déséquilibre entre les exigences environnementales et les ressources personnelles disponibles pour y répondre, s'opère (Lazarus & Folkman, 1984). En conséquence, crise et stress ne peuvent être détachés dans le sens où toute crise est vécue sous stress (Cros & Vraie, 2018). Le stress se déclenche quand une menace est perçue et permet à l'organisme de l'affronter (Selye, 1975). Le stress est une fonction adaptative qui mobilise les ressources physiologiques nécessaires au combat ou à la fuite (Cannon, 1932). Sous son emprise, des réactions inadaptées peuvent avoir lieu et des attitudes décisionnelles incommodes fleurissent. Ainsi, en période de crise, les décisions doivent être appréhender comme des états réactionnels à des agressions environnementales (Kauffman, 2015).

De manière générale, les crises détiennent un potentiel perturbateur incommensurable. Elles combinent déferlement de difficultés, dérèglement des fonctionnements et divergences de postures (Lagadec, 1993). La crise sanitaire du corona virus n'a pas fait l'exception en constituant un réel défi psychologique et une rupture avec le passé et ses usages. En plus du risque sanitaire, le coronavirus a soudainement exposé l'Homme à un devoir de reconfigurer ses habitudes, de revoir ses automatismes et d'expérimenter de nouveaux ressentis. Entre confinement, déconfinement et reprise, les capacités d'adaptation étaient mises au défi de devoir s'ajuster urgemment, constamment et rapidement. La Covid-19 a initié l'Homme à la nécessité de changement, qu'il soit voulu ou imposé, réfléchi ou hâtif. Des changements qui sont venus bouleversés les quotidiens et les habitudes et dont l'adaptation a dû être impérative et non anticipée. Des changements qui ont remis en question les certitudes les plus indubitables de l'Homme. Ces changements détiennent un potentiel stressogène important en ce qu'ils constituent une menace aux capacités de l'individu à y faire face.

Par ricochet, le corona virus a imposé la distanciation sociale comme outil de lutte contre sa propagation. Cela va de pair avec les restrictions de déplacement qui limitent les libertés individuelles et auxquelles nul ne peut échapper. Des mesures de protection de la santé publique qui ont eu des retombées directes sur les interactions sociales. Des circonstances qui

font que les liens sociaux, tant convoités, sont maintenant jugés dangereux. Un non-contact difficilement manager par l'Homme ayant l'habitude du contact et de la proximité. Le besoin social s'est rapidement fait ressentir malgré les tentatives de compensation avec les plateformes de communication en ligne (Bouchat, et al., 2020). C'est donc la prohibition des interactions sociales qui porte ici un réel préjudice à la santé physique et mentale (Jetten, et al., 2009). N'empêche que pour d'autres, cette période fut l'occasion de se retrouver, de se ressourcer et de se focaliser sur soi. Une mise en quarantaine qui a permis pour certains de se protéger de l'extérieur et de son influence (Daure, 2020). Une solitude qui ne signifie pas forcément isolement mais qui permet plutôt d'aller à la rencontre de soi (Saghna, 2007). Le confinement a certes été mal vécu par la grande majorité, mais cela n'exclue pas que pour d'autres, l'assignation à résidence fut un moment psychologiquement confortable. Entre autres, nombreuses sont les chefs-d'œuvre qui ont pu naître durant des périodes de confinement (Grillet, 2020). René Descartes avance même qu'un confinement est une garantie d'une pensée neutre, préservée des influences du dehors, et capable de fonder des vérités nouvelles (Grillet, 2020).

D'un autre côté, des formes alternatives du travail sont apparues où le travail à distance est venu, en urgence, se substituer aux fonctionnements habituels (Frimousse & Peretti, 2020). Une alternative foisonnant bien avant la crise, mais qui fut propulsée sous le feu des projecteurs à travers celle-ci. Jusqu'alors, les activités étaient différenciées par un lieu et par un rôle. Ce qui est nouveau avec cette crise sanitaire, c'est la concentration du temps dans un emplacement unique (Frimousse & Peretti, 2020). La transposition de la vie professionnelle sur la sphère familiale crée une mixité de rôles dans un même endroit et dans une même unité de temps. Cette situation fait que les responsabilités s'entrecroisent et devraient indéniablement coexister. Cet épisode sanitaire a donc davantage estompé la frontière vie professionnelle-vie personnelle. Un déséquilibre stressant dans la mesure où ces interférences rendent difficile la conciliation entre responsabilités professionnelles et celles familiales.

Au par-delà de cela, la difficulté du travail à distance consiste en la disparité des moyens à disponibilité et des conditions de travail à domicile. D'autres disparités sont pointées du doigt dont notamment l'aisance face au digital. Le télétravail a créé un fossé entre les personnes familières au digital et celles qui peinent à s'y initier. Le défi pour certains était de devoir s'adapter à des outils qu'il maîtrisait à peine. Des inégalités qui créent des disparités au

niveau de la performance rendue et qui supposent la révision des modes d'évaluation de la performance admis avant la crise. Cette crise invite donc à entamer une nouvelle ère où qualité du travail rendu prime sur quantité de travail réalisé (Frimousse & Peretti, 2020). En surplus, le travail à distance a instauré un devoir de connexion permanente. Les collaborateurs perdent en conséquent le droit à la déconnexion et sont sollicités à mener un quotidien caractérisé par l'hyper-connectivité. Conséquemment, ces nouvelles caractéristiques du travail ont exposé l'individu à une nouvelle source de stress professionnel qui vient intensifier celles déjà manifestes.

En temps de crise, l'individu est inondé d'informations. S'informer des actualités de la crise permet certes de s'y familiariser, mais crée un sentiment de perte de contrôle quand il s'agit d'une variable qui échappe au contrôle de l'individu. Cette quête perpétuelle à l'information fait que rare sont les personnes qui savent adopter la bonne distance à l'égard de la communication, comme l'annonce Anne Hommel (Laurent & Delbecque, 2018). Ainsi, et durant une période de crise, il est plus que jamais primordial de contrôler les relais médiatiques qui sont censés être des supports de partage et non pas une entrave d'action, et convient de garder l'œil sur la qualité du contenu diffusé (Laporte, 2008). Autrement, une désintoxe numérique est à envisager afin d'éviter le caractère stressant d'un afflux informationnel prépondérant.

Entre changement du mode de vie, changement des caractéristiques du travail, isolement, déséquilibre vie professionnelle-vie familiale, défis de la digitalisation, devoir de connexion permanente et perte de contrôle, l'Homme a été submerger de facteurs à haut potentiel stressant. L'environnement social du travail joue un rôle important dans la satisfaction personnelle et dans l'appréciation des risques psychosociaux de nature professionnel (Mayo, 1933). Des conditions de travail stressantes conduisent inéluctablement à un épuisement professionnel (Hanine, et al., 2019). Un contexte aux retombées délétères sur la performance individuelle et, par suite logique, sur la performance organisationnelle (Bouba, et al., 2020).

### **3. Les retombées de la crise sanitaire sur la sphère individuelle et organisationnelle**

Même avant le déclenchement de la crise Covid-19, l'état psychosocial de l'Homme était largement altéré (Bonnet & Diet, 2018). Une accumulation sous-jacente de fragilités et d'anomalies déjà clairvoyantes que la crise sanitaire est venue appuyer et aggraver. Elle a confronté chacun à ses limites et a remis en surface les dettes du passé et les peines les plus

refoulées. En effet, l'Homme a dû survivre un épisode pandémique à haute intensité émotionnelle (Bouchat, et al., 2020). Sans équivoque, cette période a mis à mal les individus émotionnellement et psychiquement, et se sont vus traversés par angoisses, doutes et inquiétudes. La Covid-19 a donc été douloureuse au niveau psychologique en sachant que, quelle que soit sa nature, la survenance d'une crise interpelle l'individu à plusieurs niveaux (psychique, comportemental, émotionnel, social...).

La crise a abimé l'état psychique des individus et a provoqué des embolies comportementales de différentes natures. Elle a apporté avec elle un lot de contrariétés et fut émotionnellement et socialement éprouvante (Bouchat, et al., 2020). La vie sociale et professionnelle a été agitée et nombreuses sont les questions qui traversaient l'esprit quant au sort personnel et collectif. Le sentiment d'être menacé dans son intégrité physique et psychique représente un facteur à haut potentiel stressogène. Ainsi, lorsqu'une population affronte un risque collectif, elle développe une communication émotionnelle commune où les sentiments partagés s'intensifient conjointement (Garcia & Rimé, 2019). Cette communication sociale renforce le sentiment d'appartenance et les croyances partagées au sein de cette population. Cet effet nourrit l'adhésion autour de valeurs communes et développe une certaine synchronisation émotionnelle (Bouchat, et al., 2020). C'est pourquoi les manifestations psychologiques d'une crise ont un pouvoir de propagation d'un individu à un autre, affectant en conséquent tout le système (Kauffman, 2015).

Au cours d'une crise, la fragilité organisationnelle et le dysfonctionnement des logiques habituelles prennent le dessus prédisposant les équipes à des manifestations de stress professionnel. Ce stress professionnel, issu d'une crise, a le potentiel de sidérer les collaborateurs dans le sens où une incapacité d'agir s'installe (Ruelle, 2012). Cet ahurissement est dû à l'incapacité d'admettre l'occurrence de la crise et de concéder son ampleur. La crise emporte avec elle la rationalité de l'individu et le prive de ses ressources externes nécessaires à son équilibre identitaire (Cultiaux, 2005). Dysfonctionner sous stress professionnel est d'autant plus probable si les possibilités de réponses sont inaccessibles, comme c'est le cas face à une situation inattendue ou inhabituelle (Brasseur, 2008). L'émergence d'alternatives d'ajustement appropriées est entravée puisqu'une crise perturbe l'intégrité et les fondements de la relation de l'individu avec son environnement en raison du manque de visibilité quant aux dénouements possibles (Cultiaux, 2005). En conséquence,

l'individu est attiré par l'adoption de modalités d'action inaptes à résoudre la contrariété en question (Brasseur, 2008). Y résulte une déperdition d'énergie et une perte de confiance et d'autonomie. Le pire s'empire avec un individu qui perd sa dynamique d'action et une gestion du stress qui tend à se compliquer (Brasseur, 2008).

Un événement inattendu est souvent porteur de subversion et de menaces non seulement au niveau personnel mais aussi au niveau organisationnel (Koninckx & Teneau, 2010). Si l'organisation est potentiellement capable de limiter l'occurrence d'incidents internes générateurs de crise, elle ne dispose d'aucune emprise sur les crises d'origines exogènes (Altintas & Royer, 2009), comme c'est le cas de la crise Covid-19. Par son déclenchement, une crise induit à une rupture de la normalité qui est souvent synonyme de déstabilisation (Boin, 2005). Selon la portée de la crise, l'important niveau de détérioration à supporter fait que la volonté de « s'adapter pour être résilient » n'est plus suffisante (Kauffman, 2015). La fonction régulatrice laisse place à l'impératif de changement et de rupture avec le fonctionnement préexistant. C'est dans ce sens que la Covid-19 a davantage souligné l'importante d'être prédisposé au changement et d'être ouvert à de nouvelles expériences. Dans de telles conditions, il est primordial d'accepter le changement, de l'intégrer et de s'y adapter.

Derrière le choc d'une crise, il y a donc l'impact. Cette crise a eu des conséquences majestueuses sur le marché d'emploi avec des offres d'emploi presque inexistantes et des licenciements qui se sont succédés. Une crise sanitaire mais surtout financière pour ceux qui ont dû subir un arrêt d'activité ou une mise au chômage. Un chômage qui ne représente pas seulement une perte de revenu financier, mais aussi une perte d'estime et de vie active. Plusieurs études ont pu démontrer de manière claire et justifiée que les chômeurs manifestent plus de stress que les actifs occupant un emploi jugé déplorable (Herman, 2007). La situation s'empire psychologiquement dans le contexte d'une crise dans la mesure où les aides financières s'amoindrissent et où les opportunités d'emplois sont abdiquées.

Corollairement, la crise sanitaire a incité à une gestion plus maîtrisée des coûts d'exploitation et des ressources financières face à une baisse généralisée de l'activité économique (Huy & Mintzberg, 2003). Une conjoncture qui a nécessité une réorganisation du travail, une ré-régulation des responsabilités et une nouvelle répartition des tâches. Un travail qui a dû être redistribué entre des équipes parfois rétrécies en raison de la mise en arrêt ou en chômage

partiel d'une partie des collaborateurs. Une frustration quant à la perte d'emploi a dû être relevée, menaçant ainsi la stabilité des foyers. La reconfiguration du système de travail habituel a provoqué une surcharge qualitative et quantitative, source prépondérante de stress professionnel.

Outre cela, la crise Covid-19 a permis de revaloriser certains métiers longtemps dénigrés ou considérés en bas d'échelle. Sans les agriculteurs, les caissiers, les chauffeurs, les agents de propreté, les infirmiers, les ouvriers... la situation aurait été ingérable. Sans eux, pas de commerce, pas de production et pas de services annexes. Des métiers qui, tout d'un coup, ont mérité la vénération et le respect de tous. Des professions longtemps jugées comme peu qualifiants sont, aujourd'hui, vitaux. La pandémie a bouleversé la règle qui stipule que « le plus haut est le plus important » et a instauré la logique de la valeur ajoutée du métier (Frimousse & Peretti, 2020). Elle a même remis en question l'utilité sociale de certains métiers longtemps honorés et concernés comme primordiaux.

Toutefois, et selon sa définition de base, une organisation est un groupement d'individus et de ressources qui permettent de créer une valeur ajoutée en biens et services. Elle renferme donc un aspect social qui suppose une gestion efficiente des ressources humaines à sa disposition. Ainsi, en sachant qu'une crise détient un aspect humain prépondérant lié à des facteurs psychologiques et émotionnels, l'organisation détient le devoir de préparer son capital humain aux chocs et de développer ses capacités d'adaptation (Ruelle, 2012). Les situations de crise sont certes porteuses d'exigences spécifiques, mais permettent surtout de révéler les potentialités collectives (Mondière & Schneider, 2020). Si bien que la Covid-19 a pu revaloriser le rôle de la proximité, a pu réaffirmer l'importance d'une humanisation de la gestion avec de nouvelles formes d'organisation du travail et de la vie au travail, et a pu instaurer un modèle économique plus soucieux de la nature, du genre et de l'équité sociale (Frimousse & Peretti, 2020). De ce fait, il est possible d'avancer que le management des ressources humaines, qui a beau être réputé de « stratégique » mais qui a largement démontré ses limites, est lui aussi en crise (Thévenet, 2012). C'est ainsi que la Covid-19 a infléchi la trajectoire des organisations et du management (Frimousse & Peretti, 2020) et a fait tomber les derniers vestiges de la rigidité organisationnelle.

Dans ce contexte de crise et d'une société malade de la gestion (Gaulejac, 2005) avant d'être malade du corona virus, il est temps de penser un changement managériel portant les

principes d'un développement durable et d'un bien-être sanitaire généralisé (Ferar, 2020). Une crise peut être porteuse d'opportunité de changement et d'amélioration (Boumrar, 2010), et peut être considérée comme un potentiel d'apprentissage et de transformation (Roux-Dufort, 2004). Cela suppose certes une prise de risque communément évitée, mais c'est à travers celle-ci que l'organisation se développe et s'améliore. Même si une crise bouscule les schémas coutumiers, elle a aussi le mérite de créer de nouvelles connaissances et un nouveau mode de management des hommes et des organisations (Boyer, 2006). C'est pourquoi les organisations devraient développer une résilience pour faire face aux situations de crise et réussir à contrer des conditions à fort potentiel stressogène. La résilience est l'art de rebondir (Koninckx & Teneau, 2010) et fait aussi référence à la capacité intrinsèque des organisations à résister aux chocs ou à un stress continu, et de s'y rétablir (Hollnagel, 2006). Cela est d'autant plus possible à travers l'évaluation des risques, l'évaluation des capacités individuelles et collectives à surmonter une crise, l'évaluation des ressources mobilisables en cas de crise, et l'évaluation des impacts potentiels de la crise. Les organisations sont donc appelées à composer avec la situation de crise, et ce, dans une optique de survie.

De plus, et dans une logique d'appréhender les psychopathologies développées dans le cadre professionnel, il est judicieux de s'intéresser à la psychodynamique du travail. Les risques psychosociaux d'origine professionnelle doivent être sérieusement traités en venant à bout des composantes stressogènes du management (Bonnet & Diet, 2018). Il convient de tempérer le management et de faire resurgir son caractère social afin de s'engager dans un management participatif et libérateur de la parole (Bonnet & Diet, 2018). Il convient aussi d'appuyer les collaborateurs dans leurs processus d'identification des ressources personnelles dont ils disposent. Il appartient par la suite de les valoriser afin de les solliciter en temps convenu, et ce de manière optimale (Brasseur, 2008). Une meilleure connaissance de soi couplée à une libération des croyances limitantes sont fortement recommandées pour une gestion efficiente du stress professionnel (Brasseur, 2008). En revanche, une crise ne devrait pas déresponsabiliser l'individu, qui souvent adopte un aspect victimisant et passif. L'individu devrait s'inscrire dans une logique de compréhension des circonstances, de résolution des défis, de dépassement des complications et de reconstruction des séquelles (Kauffman, 2015).

## Conclusion

Tout au long de son évolution, l'humain a dû affronter maintes situations de crise. Certaines ont été traversées sans réels dégâts, et d'autres ont été dévastatrices. Des crises, qu'elles soient distinctes dans leur nature ou non, s'accumulent et s'adjoignent créant en conséquence un système de plus en plus complexe. Des crises qui ont fait apprendre à l'Homme, qu'au final, il obéit à la nature plus qu'il ne la commande. Une succession de crises qui a fait que l'humain vit en perpétuelle mobilisation, ce qui traduit l'essence même d'un « état d'urgence permanent ». Toutefois, il n'y a malheureusement pas de panacées préétablies permettant de régler les maux de l'Homme d'aujourd'hui. Cependant, toute période post-crise appelle à reconquérir les pertes. C'est ainsi que la crise Covid-19 a démontré la nécessité d'être indulgent avec soi-même et avec les autres, et d'être psychosocialement responsable. Elle a aussi surligné l'importance de devoir tirer profit du collectif d'appartenance.

Dans l'attente d'être décontaminées des dépôts de la crise, les organisations sont dans l'impératif de substituer l'autonomie au contrôle, de responsabiliser les collaborateurs, et de rebaptiser les relations interpersonnelles sur les principes de confiance mutuelle créant ainsi des rapports concluants. Il appartient d'engager des mécanismes de décisions, de prévisions et d'action afin de contrer le caractère fébrile des organisations. Il est tout aussi assertorique d'être plus proactif qu'avant et d'adopter une posture agile permettant de s'adapter rapidement aux sollicitations de l'environnement (Pearson & Mitroff, 1993). Le but est d'immuniser les organisations contre tout risque imminent, et de les libérer du poids de leurs procédures et de leur hiérarchie (Getz & Carney, 2009). En période post-crise, les organisations devraient développer un apprentissage leur permettant d'absorber les chocs pour être moins vulnérables à ceux-ci (Roux-Dufort, 2004). En plus de la prédisposition à affronter l'impact d'une crise, il est souhaitable d'élargir l'aptitude à résorber et à surmonter cet impact (Meyer, 1982).

Manager une crise est donc une obligation à adopter. La gestion de crise ou gestion d'urgence n'est autre qu'une discipline qui porte sur l'évaluation des menaces et des risques qui leurs sont associés, ainsi que sur la prévision de stratégies permettant de limiter leurs conséquences en cas de survenue (Barkaoui, et al., 2016). Il convient d'assurer une veille permanente de son environnement afin de décrypter toute probabilité de prémices de crise (Hamel & Välikangas, 2003). La gestion du risque présume de restreindre toute source d'influence venant

s'amonceler au phénomène critique et aggraver les dégâts occasionnés (Laporte, 2008). À cette fin, il est nécessaire de traiter en amont les risques qui constituent un milieu prospère au développement de crises. Il appartient aussi de créer en amont une cellule de crise chargée de piloter la réactivité aux crises, en proposant des réponses ingénieuses face à des situations inédites. À cela s'ajoute l'impératif de prévoir un plan de communication de crise afin de préserver la crédibilité et la confiance de toutes les parties prenantes (Laurent & Delbecque, 2018). Le management de crise ne constitue pas un acheminement de procédures strictes et rigides à acquiescer mais plutôt une attitude à adopter, un savoir-faire à développer et une manière d'action à prévoir (Laurent & Delbecque, 2018).

C'est dans ce sens que le Maroc a développé un plan générique de gestion des risques qui repose sur la veille et la surveillance permanente des risques, en plus de la mise en place des mesures de prévention et des dispositifs d'alerte et de secours (Elfounti, 2003). En cas de crise, le dispositif marocain prévoit la création d'une cellule de crise constituée de toutes les parties prenantes nécessaires (la protection civile, les sapeurs-pompiers, le croissant rouge, le ministère de la santé, le ministère d'intérieur...) (Zahour, 2012). De plus, le Maroc fait partie du projet LIFE de la Commission Européenne qui permet de prévoir les actions à mener en cas de risques naturels et technologiques avec le cadre juridique adapté (Commission européenne, 2013). À travers le Forum de Haut Niveau sur les politiques de gestion des risques organisé par l'OCDE en 2014, le Maroc a pu établir un programme de bonne gouvernance des risques visant à établir une meilleure politique de gestion des risques majeurs (Ministère des Affaires Générales et de la Gouvernance, 2014).

Réussir face à la Covid-19 exige de penser aux intérêts personnels, mais aussi collectifs. C'est une conjoncture qui concerne tout un chacun, où soit tout le monde s'en sortira tant bien que mal, soit la crise se transformera en catastrophe (Ursacki-Bryant, et al., 2008). La Covid-19 a enseigné à certains états l'impératif de compter sur soi-même et sur ses propres ressources tant matérielles qu'humaines. Elle a poussé les nations à développer leur propre énergie créatrice et à générer leur propre valeur ajoutée. La crise a invité l'humanité à réinventer un contrat social fondé sur l'Homme et ses besoins. Il est plus que jamais fondamental de prendre en compte le bien-être des individus et leur santé mentale. Il est temps de développer leur capacité de résilience et leur stratégie d'adaptation aux stressés supportés.

Réinvention est donc le mot clé qualifiant cette pandémie. Une crise qui a permis d'identifier certains défis organisationnels fondamentaux dont principalement la nécessité de réinventer l'organisation, de l'adapter, de la réajuster, de l'aider à survivre et de la mettre à l'image du monde d'aujourd'hui et de demain (Frimousse & Peretti, 2020). Une crise qui a surligné l'importance de la flexibilité, du rapprochement et de la digitalisation. Une crise qui a incité à l'interaction, à l'agilité et à l'adaptation. Une crise qui a soulevé le besoin de partage, d'échange et de solidarité interpersonnelle. Une crise qui a encouragé le sacrifice, les compromis et la confiance. Une crise qui a secoué l'humain et qui a enclenché une pleine prise de conscience. Une crise qui a apporté une lucidité des réalités des nations et qui a pu « déconfiner » certains esprits. États, économies, organisations et populations ont subi de plein fouet les conséquences de la crise sanitaire du corona virus. C'est dans ce sens que s'établit la principale limite de ce travail de recherche qui, à défaut de visibilité et de modélisations concluantes, n'est pas en phase d'analyser les autres dimensions de type écologique, politique, technologique ou scientifique, soulevées par la crise. Mais que deviendrait le monde d'« après corona », et y aurait-il une nouvelle normalité du monde ? Une question dont seul demain détient la réponse.

## BIBLIOGRAPHIE

- Altintas, G. & Royer, I., 2009. Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence. *Management*, 12(4), pp. 266-293.
- Aubert, N. & Pagès, M., 1989. *Le stress professionnel*. Éditions Klincksieck éd. Paris: s.n.
- Barkaoui, H., Guinet, A., Wang, T. & Meskens, N., 2016. *Les plans de gestion de crises dans les pays francophones*. Maroc, HAL.
- Bernard, C., 1865. *Introduction à l'étude de la médecine expérimentale*. Flammarion éd. s.l.:Réédition Champs.
- Boin, A., 2005. From Crisis to Disaster: Towards an Integrative Perspective. Dans: E. Q. Ronald W. Perry, éd. *What is a Disaster? New Answers to Old Questions*. Leiden : Xlibris Press, pp. 153-172.
- Bonnet, D. & Diet, E., 2018. Etre et malêtre au sein des organisations. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 24(59), pp. 5-10.
- Bouba, B., Hamadou, B. & Tsapi, V., 2020. Le stress professionnel et performance des PME agroindustrielles au Cameroun. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(1), pp. 68-82.
- Bouchat, P., Metzler, H. & Rimé, B., 2020. Crise et pandémie : Impact émotionnel et psychosocial du confinement. *Le Journal des psychologues*, 8(380), pp. 14-20.

- Boumrar, J., 2010. La crise : levier stratégique d'apprentissage organisationnel. *Vie et sciences de l'entreprise*, 3(185), p. 13.
- Boyer, L., 2006. *Le management des hommes*. Eyrolles-éditions d'Organisation éd. Paris: s.n.
- Brasseur, M., 2008. Certains types de personnalité sont-ils prédisposés au stress professionnel ? L'apport des types psychologiques de Jung. *Humanisme et Entreprise*, 3(288), pp. 37-49.
- Caillé, P., 1989. L'individu dans le système. *Thérapie familiale*, Volume 10, pp. 205-219.
- Cannon, W. B., 1932. *The wisdom of the body*. W.W. Norton & Co éd. Californie: s.n.
- Commission européenne, 2013. *Programme pour l'environnement et l'action pour le climat (LIFE)*, Strasbourg: Journal officiel de l'Union européenne.
- Cornu, G., 2004. *Vocabulaire juridique (6e édition)*. PUF éd. Paris: Collection Quadrige.
- Cros, S. & Vraie, B., 2018. De l'intérêt des serious games comme méthode de restitution des apprentissages, sous stress aigu, en crise. *Management & Avenir*, 4(102), pp. 51-66.
- Cultiaux, J., 2005. Les destins de la rupture : observation d'une crise et de son dépassement dans le cadre d'une modernisation. *Connexions*, 2(84), pp. 191-208.
- Daure, I., 2020. La Covid, une occasion d'épanouissement ou le paradoxe pandémique. *Le Journal des psychologues*, 7(379), pp. 25-30.
- Diemer, A., 2020. Modéliser le COVID-19, défis et perspectives. *Revue Francophone du Développement Durable*, Issue 15, pp. 1-65.
- Door, J.-P., 2007. *Rapport n° 3688 de la commission des affaires culturelles relative à la préparation du système de santé à des menaces sanitaires de grande ampleur*, France: Assemblée Nationale.
- Dufort, C. R., 2005. Comment en est arrivé là ? Du terrain de crise à la catastrophe.. *Cahiers Espaces*, Issue 85, p. 18.
- Elfounti, L., 2003. *La gestion des risques au Maroc*. Maroc, 2nd FIG Regional Conference.
- Ferar, D., 2020. Quel changement et quelle crise ? Une enquête exploratoire. *Question(s) de management*, 3(29), pp. 71-94.
- Frimousse, S. & Peretti, J.-M., 2020. Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19. *Question(s) de management*, 3(29), pp. 105-149.
- Galli, I., Fasanelli, R., Lacob, L. & Geka, M., 2010. La représentation sociale de la crise économique dans quatre différents pays européens. *Cahiers de psychologie sociale*, 3(87), pp. 585-620.
- Garcia, D. & Rimé, B., 2019. Collective Emotions and Social Resilience in the Digital Traces After a Terrorist Attack. *Psychological Science*, 30(4), p. 617-628.
- Getz, I. & Carney, B., 2009. *Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*. Flammarion éd. France: s.n.

Gilbert, C., 2007. Comment gérer les crises ? Les pouvoirs publics face à des risques polymorphes. Dans: D. française, éd. *L'État face aux risques, Regard sur l'actualité n° 328*. Paris: s.n.

Grillet, T., 2020. *Je pense donc je suis confiné – sur Le Discours de la méthode de René Descartes*. [En ligne]  
Available at: [Aoc \(Analyse, option, critique\)](#)  
[Accès le 25 10 2020].

Hamel, G. & Välikangas, L., 2003. The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 9(81), pp. 52-63.

Hanine, S., N. O. & Aït-Lemqeddem, H., 2019. Sens et Logothérapie: Perspectives pour prévenir le burnout. *Revue Internationale du chercheur*, 1(2), pp. 760-780.

Henry, J. & Stephens, P., 1977. *Stress, health, and the social environment. A sociobiologic approach to medicine*. Springer-Verlag éd. New York: s.n.

Herman, G., 2007. Chômage et santé mentale : Quels effets, quelles explications ?. Dans: D. B. Supérieur, éd. *Travail, chômage et stigmatisation : Une analyse psychosociale..* s.l.:s.n., pp. 65-97.

Hollnagel, E., 2006. Resilience: The challenge of the unstable. Dans: D. D. W. Erik Hollnagel, éd. *Resilience Engineering : Concepts and Precepts*. Royaume-Unis: s.n., pp. 9-17.

Hooke, R., 1635. *Of spring explaining the power of springing bodies*. John Martyn éd. London: s.n.

Huy, Q. N. & Mintzberg, H., 2003. The Rhythm of Change. *MIT Sloan Management*, 4(44), pp. 79-84.

Insel, P. & Moos, R., 1974. *Health and the social environment*. Lexington Books éd. Massachusetts: s.n.

J. Wong, Goh, Q. & al., Z. T. e., 2020. Preparing for a COVID-19 pandemic: a review of operating room outbreak response measures in a large tertiary hospital in Singapore. *Canadian Journal of Anesthesia/Journal canadien d'anesthésie*, Issue 67, pp. 732-745.

Jetten, J., Haslam, C., Haslam, A. & Branscombe, N. R., 2009. The Social Cure. *Scientific American Mind*, 5(20), pp. 26-33.

Karasek, R. & Töres, T., 1990. *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books éd. s.l.:s.n.

Kauffman, D., 2015. L'équipe en crise. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 2(106), pp. 239-258.

Koninckx, G. & Teneau, G., 2010. *Résilience organisationnelle : Rebondir face aux turbulences*. 1re édition éd. France: De Boeck Supérieur.

Lagadec, P., 1993. *Apprendre à gérer les crises : Sociétés vulnérables – Acteurs responsables*. Editions d'Organisation éd. France: s.n.

Laporte, S., 2008. Réflexions sur la notion de crise sanitaire. *ESKA - Sécurité globale*, 1(3), pp. 79-93.

Laurent, C. & Delbecq, É., 2018. *La gestion de crise*. Presses Universitaires de France éd. Paris: Que sais-je ?.

Lazarus, R. & Folkman, S., 1984. *Stress appraisal and coping*. Springer Publishing Company éd. s.l.:s.n.

Legido-quigley, H. et al., 2020. The resilience of the spanish health system against the covid-19 pandemic. *Lancet public health*, 5(5).

Mayo, E., 1933. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. The Macmillan Company éd. New York: s.n.

Meyer, A. D., 1982. Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 4(27), pp. 515-537.

Ministère des Affaires Générales et de la Gouvernance, 2014. *Gouvernance de la gestion des risques*. [En ligne]

Available at: [affaires-generales.gov.ma](http://affaires-generales.gov.ma)

[Accès le 22 10 2020].

Mondière, G. & Schneider, B., 2020. Les psychologues et la crise de la Covid : Une expérience fédérative, l'expérience d'une profession. *Le Journal des psychologues*, 7(39), pp. 31-36.

Morin, E., 2020. *La crise sanitaire du Covid 19 et le risque d'États néo-totalitaires*. [En ligne]

Available at: [leclubdesjuristes.com](http://leclubdesjuristes.com)

[Accès le 26 10 2020].

OMS, 2020. *Allocution liminaire du Directeur général de l'OMS lors du point presse sur la COVID-19 - 11 mars 2020*. [En ligne]

Available at: [who.int](http://who.int)

[Accès le 2020 10 20].

Pearson, C. M. & Mitroff, I. I., 1993. From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management Executive*, 4(24), pp. 48-59.

Roux-Dufort, C., 2004. *La gestion de crise : Un enjeu stratégique pour les organisations*. De Boeck éd. Bruxelles: s.n.

Ruelle, S., 2012. Continuité d'activité et gestion de crise : De la technique à l'humain. *Sécurité et stratégie*, 3(10), pp. 32-40.

Saghna, P., 2007. De l'isolement à la solitude. *La Cause freudienne*, Issue 66, pp. 43-49.

Selye, H., 1970. The evolution of the stress concept. Stress and cardiovascular disease. *Am J Cardiol*, 3(26), pp. 289-299.

Selye, H., 1975. *Le stress de la vie : le problème de l'adaptation*. Editions GALLIMARD éd. s.l.:s.n.

Thévenet, M., 2012. Le management hors du sujet. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 1(13), pp. 93-104.

Ursacki-Bryant, T. J., Smart, C. & Vertinsky, I., 2008. The fit between crisis types and management attributes as a determinant of crisis consequences. Dans: O. U. Press, éd. *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making*. Oxford: s.n., pp. 174-193.

Zahour, G., 2012. *Stratégies de gestion des risques d'inondations au Maroc*. [En ligne] Available at: [tanmia.ma](http://tanmia.ma) [Accès le 19 10 2020].