

**LE ROLE DE L'APPROCHE HUMAINE DANS LA GESTION  
COMMUNICATIONNELLE D'UNE CRISE: CAS DE LA  
COMMUNICATION DE DEPARTEMENT MINISTERIEL DE  
L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR LORS DE LA CRISE  
SANITAIRE DE COVID-19**

*THE ROLE OF A HUMAN APPROACH IN CRISIS  
COMMUNICATION MANAGEMENT: CASE OF COMMUNICATION  
OF THE MOROCCAN MINISTERIAL DEPARTMENT OF HIGHER  
EDUCATION DURING THE COVID-19 HEALTH CRISIS*

*O PAPEL DA ABORDAGEM HUMANA NA GESTÃO DA  
COMUNICAÇÃO EM SITUAÇÕES DE CRISE: O CASO DA  
COMUNICAÇÃO DO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR  
DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19*

---

**Hanane Boulahrouf**

Laboratoire sciences de l'information, de la communication et du discours  
ENS -Tétouan, Abdelmalek Essaadi University, Maroc  
[hananeboulahrouf55@gmail.com](mailto:hananeboulahrouf55@gmail.com)

**Imane El Kortbi**

Laboratoire sciences de l'information, de la communication et du discours  
ENS -Tétouan, Abdelmalek Essaadi University, Maroc  
[elkortbi.imane.ice@gmail.com](mailto:elkortbi.imane.ice@gmail.com)

**Nouha Mouaaid**

Laboratoire sciences de l'information, de la communication et du discours  
ENS -Tétouan, Abdelmalek Essaadi University, Maroc  
[nouha.mouaaid@gmail.com](mailto:nouha.mouaaid@gmail.com)

**Moulay Maati Alaoui Fennane**

Société, communication et rhétorique du discours,  
FLSH-Tétouan, Abdelmalek Essaadi University, Maroc  
[m.alaoui@uae.ac.ma](mailto:m.alaoui@uae.ac.ma)

**Abdelfattah Lahiala**

Laboratoire sciences de l'information, de la communication et du discours  
ENS -Tétouan, Abdelmalek Essaadi University, Maroc  
[l.abdelfattah@uae.ac.ma](mailto:l.abdelfattah@uae.ac.ma)

---

### RÉSUMÉ

Dans l'exercice de son activité, aucune organisation n'est immunisée contre les situations de crise. Crises majeures de santé publique, ruptures organisationnelles, effondrements de système ou éclatements culturels sont des situations qui tendent à échapper au monde de l'exceptionnel (LAGADEC, 1991). La crise sanitaire Covid-19 est une crise d'envergure planétaire. Elle a bouleversé le fonctionnement de tous les systèmes en l'occurrence les systèmes éducatifs. Au Maroc, les pouvoirs publics ont entrepris des stratégies et des mesures afin de limiter au plus grand degré les effets de la crise sur la scolarité des étudiants et d'assurer une continuité pédagogique. En vue de concrétiser ces mesures, une activité importante de communication a été déployée. Cette gestion communicationnelle ambitionnait à informer les étudiants sur les changements prévus et à leurs impliquer dans le nouveau mode d'apprentissage, qui a été assuré à distance. Durant cette période difficile, les étudiants devaient suivre les cours assurés par leurs enseignants et s'adapter avec cette transition. L'étudiant, confronté à une telle situation, a besoin d'aide psychique et affective d'où la nécessité d'une approche humaine de la communication de crise. Notre communication vise donc à montrer l'importance d'une approche humaine dans l'efficacité de la gestion communicationnelle d'une crise, cas: scolarisation des étudiants marocains lors de la crise sanitaire de Covid-19.

**Mots clés :** Communication. Crise. Approche humaine. Scolarisation des étudiants. Covid-19.

### ABSTRACT

The role of the human approach in the communicative management of a crisis: the case of the ministerial department of higher education's communication during the Covid-19 health crisis. No organisation is immune to crisis situations in the course of its activity. Major public health crises, organisational breakdowns, system collapses or cultural divisions are situations that tend to escape the realm of the exceptional (LAGADEC, 1991). The Covid-19 health crisis is a crisis on a global scale. It has disrupted the functioning of all systems, including education systems. In Morocco, the public authorities have adopted strategies and measures to minimise the effects of the crisis on students' education and ensure pedagogical continuity. To realise these measures, significant communication activity was implemented. This communication management aimed to inform students about the planned changes and involve them in the new way of learning, which was carried out at a distance. During this difficult period, the students had to follow the lessons taught by their teachers and adapt to this transition. The student, faced with such a situation, needs psychological and emotional support, hence the need for a human approach in crisis communication. Therefore, our communication aims to show the importance of a human approach in the effectiveness of crisis communication management, case: education of Moroccan students during the Covid-19 health crisis.

**Keywords:** Communication. Crisis. Human approach. Educating students. Covid-19.

## RESUMO

O papel da abordagem humana na gestão comunicativa de uma crise: o caso da comunicação do departamento ministerial de ensino superior durante a crise de saúde da Covid-19. Nenhuma organização está imune a situações de crise em seu exercício de atividade. Grandes crises de saúde pública, rupturas organizacionais, colapsos de sistemas ou divisões culturais são situações que tendem a escapar do domínio do excepcional (LAGADEC, 1991). A crise de saúde da Covid-19 é uma crise de escala global. Ela perturbou o funcionamento de todos os sistemas, incluindo os sistemas educacionais. No Marrocos, as autoridades públicas adotaram estratégias e medidas para minimizar ao máximo os efeitos da crise na educação dos estudantes e garantir a continuidade pedagógica. Para concretizar essas medidas, uma atividade significativa de comunicação foi implementada. Essa gestão da comunicação tinha como objetivo informar os estudantes sobre as mudanças planejadas e envolvê-los no novo modo de aprendizado, que foi realizado à distância. Durante esse período difícil, os estudantes tiveram que acompanhar as aulas ministradas por seus professores e se adaptar a essa transição. O estudante, confrontado com tal situação, precisa de apoio psicológico e emocional, daí a necessidade de uma abordagem humana na comunicação de crise. Portanto, nossa comunicação visa mostrar a importância de uma abordagem humana na eficácia da gestão da comunicação de crise, caso: educação de estudantes marroquinos durante a crise de saúde da Covid-19.

**Palavras-chave:** Comunicação. Crise. Abordagem humana. Educação de estudantes. Covid-19.

## **Introduction**

Dans l'exercice de son activité, aucune organisation n'est immunisée contre les situations de crise. Crises majeures de santé publique, ruptures organisationnelles, effondrements de système ou éclatements culturels sont des situations qui tendent à échapper au monde de l'exceptionnel (Lagadec, 1991). Lorsqu'une crise survient, elle induit une série de dysfonctionnements. Les modes de fonctionnement habituels perdent de leur efficacité et deviennent parfois contreperformants.

Les décideurs au prise avec une situation mouvementée se confrontent à un vide décisionnel. Une série d'enjeux se présentent à eux et ils sont obligés d'apporter des réponses dans un contexte marqué par un niveau de stress élevé. Ces enjeux peuvent être d'ordre financier, humain, politique ou réputationnel. L'organisation touchée par une crise entre dans une ère critique. Les défis se montrent paralysateurs et ce « « blanc », qui vient soudain ébranler l'édifice intellectuel, opérationnel- est bien plus encore : psychique » (Portal, 2009). Pour ce, toute action envisagée dans le but d'assurer un retour à la normale devra prendre en compte cette composante qui est la psychologie des acteurs.

Thierry Libaert a exprimé avec justesse la nécessité de mettre en place un dispositif communicationnel afin de gérer la crise. Il déclare qu' « au cœur du dispositif de gestion de crise, la communication est l'élément déterminant qui permet, selon sa plus ou moins bonne maîtrise, de surmonter la crise » (Thierry Libaert, 2015). Dans cette optique, maîtriser la gestion communicationnelle d'une crise nécessite d'adopter une approche à la fois technique (instrumentale) et humaine. Les êtres humains, dans leur complexité et leur diversité, réagissent différemment aux aléas de la vie et au stress.

L'organisation touchée par une crise se confronte à la vulnérabilité. « Elle est fonction de plusieurs éléments : la capacité à anticiper l'occurrence de l'aléa (connaître/prévoir/alerter) ; la capacité à s'adapter à l'existence de cet aléa (mesures de réduction de l'aléa ou de protection/réduction de l'exposition) ; la préparation de la société à faire face à l'urgence (plans de gestion de crise/exercices de simulation) ; le comportement de la société pendant la crise (gestion d'urgence/capacité d'adaptation/réactivité) ; la capacité à anticiper et à effectuer la reconstruction dans les meilleurs délais (résilience)» (Veyret et Reghezza, 2005).

La crise sanitaire liée à la covid 19 a mis en place un tas de vulnérabilités. Elle a surpris les décideurs et a déclenché une série de perturbations à travers le monde entier. La communication a pris une place importante dans le processus de gestion de cette crise. Des activités de communication ont été déployées dans le but d'éviter l'aggravation de la situation et de protéger la santé publique. Dans cette veine, il importe de montrer l'importance de l'approche humaine dans la gestion communicationnelle de cette crise. Se rapportant à l'homme, toute crise relève « avant tout du physiologique et du psychique » (Portal, 2009). Pour la crise du coronavirus, les enjeux sont multiples. C'est une crise qui affecte directement la santé publique et met en danger la vie des gens.

Les perturbations causées par cette crise ont concerné tout les domaines notamment le domaine de l'enseignement supérieur. Des décisions précipitées et forcées ont été entreprises dans ce sens. Au Maroc, et dans d'autres pays à travers la planète, le passage à l'enseignement distant était l'une des mesures envisagées. L'Etat marocain a mis en place des actions communicationnelles afin d'accompagner

la mise en place de ce nouveau scénario d'enseignement, qui est l'enseignement à distance.

Cette étude a pour ambition de montrer le rôle de l'approche humaine dans la réussite de cette gestion communicationnelle menée par le département ministériel de l'enseignement supérieur. Il importe de comprendre les dynamiques mises en place afin d'accélérer le retour à la normale et surtout l'efficacité de cette opération pédagogique.

Notre travail concerne la période allant du 16 Mars 2020, date de début de confinement au Maroc, au 09 septembre 2020. Nous allons s'intéresser à la communication externe de ce département de l'enseignement supérieur.

### **Méthodologie:**

#### ***Présentation de l'étude:***

Le déclenchement d'une crise implique une perte de repères et donc du contrôle. La crise du coronavirus incarne parfaitement ces deux paramètres. Dès l'instauration de l'état d'urgence sanitaire par plusieurs pays, on a constaté une panoplie de dysfonctionnements à travers tout le monde.

La crise de Covid-19 est une crise inédite. Elle a causé une suspension brutale de toute forme d'activité, une dégradation forte de la santé publique et une déstabilisation de tout le système économique. En effet, l'ensemble des domaines a connu une mutation dans les modes de travail durant la période du confinement, qui a été imposé par les autorités publiques afin de contrer la propagation du virus.

Le domaine de l'enseignement supérieur a considérablement été affecté par cette mutation puisque les pouvoirs publics marocains ont décidé de maintenir une continuité pédagogique. Ils ont mis en place un enseignement à distance pour permettre aux étudiants marocains de suivre les cours à domicile et de développer leurs apprentissages. Cette transition, soudaine et non anticipée, avait pour ambition la garantie d'une pérennité éducative et la limite du nombre d'étudiants contaminés par le coronavirus.

Ce passage aux classes virtuelles durant le confinement a obligé les enseignants à recourir aux NTIC (nouvelles technologies d'information et de communication) afin d'assurer la continuité pédagogique des étudiants. Les pratiques de l'enseignement distant semblent méconnues par la quasi-totalité des enseignants marocains. Sans oublier que les professeurs ne sont pas tous égaux face au numérique. Face à un contexte incertain et stressant, les professeurs devaient garder le lien avec leurs étudiants, dispenser des cours à distance via des plateformes en ligne et gérer leur quotidien confiné.

Les étudiants, confrontés brutalement à un contexte particulier et évolutif, ont participé activement à ce nouveau scénario d'apprentissage. Isolés spatialement et socialement à cause du coronavirus, les étudiants devaient garder leur motivation et leur concentration afin de réussir leur année universitaire. Certains d'entre eux découvrent pour la première fois les nouvelles technologies d'information et de communication comme outil de formation et d'enseignement. S'ajoute à cela les conditions de vie, parfois lamentables, de quelques étudiants marocains.

Dans un contexte mouvementé, les professionnels de la gestion des crises signalent l'importance de déployer une activité importante de communication. Une communication de crise efficace et bien orchestrée permet de limiter l'aggravation d'une situation stressante.

Au Maroc, les décisions prises en matière d'enseignement supérieur ont été accompagnées par une communication externe afin de les faire partager avec toutes les cibles concernées. Cette communication avait pour ambition de tenir les étudiants informés sur les procédures entreprises afin de faire face au décrochage et de réussir l'opération pédagogique. Il était donc important de mettre en place une communication de crise à visage humain afin d'avoir les résultats escomptés et de permettre aux étudiants de vaincre leur stress.

### ***Collecte de données:***

Compte tenu de la spécificité de la situation et afin d'analyser la communication de crise conçue par le département ministériel de l'enseignement supérieur pendant la crise sanitaire, nous avons opté pour une étude qualitative. Le

but était de découvrir les différents aspects de cette gestion communicationnelle et de recueillir des informations pertinentes à travers la technique de l'observation.

Cette observation a concerné quelques sorties médiatiques du porte-parole du ministère à savoir M. Amzazi, Ex ministre de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation professionnelle et de la recherche scientifique<sup>1</sup>, les publications partagées sur la page Facebook et sur le site internet du ministère.

La technique de l'observation nous a permis de faire un recueil des données nécessaires et pertinentes.

### **Résultats:**

Après la déclaration officielle de l'état d'urgence sanitaire par les autorités publiques marocaines, le département ministériel de l'enseignement supérieur a publié un communiqué de presse indiquant la suspension des cours en présentiel et le passage à l'enseignement distant. Ce communiqué a été partagé sur le site officiel et sur la page Facebook du ministère. Cette publication officielle a juste présenté le but de cette transition et le contexte dans lequel cette décision a été prise. Ils ont écrit dans ce communiqué que pour faire face à la crise sanitaire et de limiter les contaminations, le Maroc a décidé de mettre en place un enseignement à distance pour tous les cycles d'enseignement. À travers ce communiqué, le département ministériel de l'enseignement supérieur a fait un appel national à tous les acteurs de l'écosystème afin de respecter cette instruction et de s'engager dans cette opération pédagogique.

Une courte période après le début de confinement, les étudiants étaient censés avoir des vacances. Le ministère a décidé de les reporter. Un communiqué de presse a été publié dans ce sens afin d'informer les étudiants et les enseignants sur cette mesure.

---

<sup>1</sup> Ancienne dénomination, à partir de 2021, l'enseignement supérieur se gère par le ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation.

Il importe de signaler que les étudiants ont créé des groupes (whatsApp ou autres) où ils partageaient les informations (parfois de fausses informations) sur l'évolution de la situation.

Sur la page Facebook, des actualités se publiaient après chaque décision officielle prise au niveau du ministère dans le but de toucher la population concernée à savoir les étudiants et de livrer une communication sur différents supports.

Le ministre, unique porte parole du ministère de l'éducation nationale de l'enseignement supérieur, de la formation professionnelle et de la recherche scientifique, a pris la parole plusieurs fois dans les médias afin de s'exprimer sur la situation.

Plusieurs déclarations ont été communiquées publiquement suite à des décisions prises et que le ministère a dû faire des rectifications et donc démentir une multitude de déclarations. Cela a préparé davantage le terrain pour la propagation des rumeurs et des contre-vérités.

Toutes les actions de communication externe faites par le ministère ont concerné les décisions prises et non pas les étapes de mise en place de ces instructions. Autrement dit, les universités et les enseignants ont donc dû concrétiser ces décisions et les adapter à la situation afin de gagner en efficacité.

### ***Discussions et perspectives:***

"Face à un événement dramatique et collectif, l'obsession – justifiée – des pouvoirs publics est d'éviter que se créent des phénomènes de panique (Clainche, 2021)". Durant la crise sanitaire de Covid-19, il était primordial de maintenir une communication de crise bâtie sur des éléments concrets afin d'engager des comportements adéquats avec la situation. Les organisations ont été obligées d'assurer un flux informationnel actualisé, pertinent et régulier afin de limiter les enjeux. Dans cette optique, le département ministériel de l'enseignement supérieur a accompagné toutes les décisions prises par un dispositif communicationnel.

« La crise est faite d'instabilité et de surprise, de tensions et de paradoxes, d'incertitude et de désordre, d'ignorance et d'aveuglement collectif et individuel »



(Portal, 2009) Quand les enjeux sont majoritairement vitaux, comme a été le cas pour la crise du coronavirus, la dimension humaine devient spécifiquement un facteur clé de gestion de la crise.

La crise sanitaire de Covid-19 est un évènement imprévu et évolutif. Chaque évènement inattendu « introduit une rupture des habitudes mentales et provoque d'autres figures de destin » (Jeudy, 1990) . C'est ce que le secteur d'enseignement supérieur a vécu après le déclenchement de la crise sanitaire. Les professeurs devaient gérer cette nouvelle situation et concevoir de nouveaux scénarios d'apprentissage. Il est à noter que « la conception d'un scénario d'apprentissage devra se faire « en prenant en considération les caractéristiques individuelles des étudiants et leur manière de réagir aux scénarios proposés et en tenant compte de leurs représentations » afin de « guider efficacement la conception des activités d'apprentissage » (Brassard, 2003)

Le passage forcé aux classes virtuelles a empêché cette préparation en amont. Les professeurs ont commencé à donner des cours en ligne en gardant le même nombre d'heures par séance. Ils ont opté majoritairement pour Google Meet et Zoom, deux outils de visioconférences, afin de présenter leur contenu éducatif.

La réussite de cette activité éducative se montre liée spécifiquement au degré de motivation et d'implication des apprenants. Les étudiants, ayant parfois des conditions de vie difficiles, devaient s'approprier ce nouveau mode d'apprentissage dans une durée très courte. Dans le contexte marocain, plusieurs étudiants n'ont pas un bon matériel pour suivre des cours en ligne. S'ajoute à cela, que les séances virtuelles nécessitent un débit important d'internet. Outre le fait qu'un ensemble d'étudiants n'est pas initié aux nouvelles technologies de l'information et de la communication. Cela alourdit encore plus la tâche dans le sens où l'usage des outils de ces plateformes d'enseignement distant nécessite un niveau de maîtrise. Les étudiants devaient gérer cela avec leurs propres capacités.

Il fallait établir une certaine continuité entre le vécu des étudiants et l'université. L'accompagnement des étudiants dans ce contexte perturbé est l'une des conditions clés du succès de l'enseignement distant et présentiel. La présence d'un tuteur qui va assurer un encadrement correct et adéquat aux étudiants est

d'une ultime importance. Le tutorat est « une fonction d'encadrement, de nature professionnelle inscrite dans une perspective pédagogique et revêtant, en raison de son rapport individualisé, un caractère privilégié qui tient compte de l'expérience très diversifiée de chacun des étudiants » (Lebel et Michaud, 1989). Dans

La question de départ était de montrer le rôle de l'approche humaine dans la gestion communicationnelle de la crise sanitaire de Covid-19, cas de la scolarisation des étudiants durant le confinement. À cet égard, toutes les données citées précédemment nous permettent de dire que le facteur humain devra occuper une place importante dans la conception d'une stratégie de communication de crise afin d'avoir les résultats escomptés. En période de crise, les êtres humains deviennent anxieux et stressés. Ne pas prendre en considération ces changements comportementaux risque de nous fausser la démarche communicationnelle. Afin de mettre en place une communication de crise réussie, il faut intégrer le psychique des acteurs dans la préparation en amont.

Selon les spécialistes, il est indispensable de tirer des enseignements et des perspectives de toute situation de crise. Dans le cas de la crise sanitaire du coronavirus, plusieurs défaillances organisationnelles et communicationnelles ont été remarquées. Tirer profit de cette crise consiste à remettre en question toutes les pratiques adoptées afin de proposer des dynamiques efficaces de gestion de la crise. Il importe d'élaborer des rapports d'évaluation de cette gestion afin de servir de références pour une éventuelle crise.

**Conclusion:**

L'enchaînement rapide et inattendu des événements lors de la crise sanitaire de Covid-19 a perturbé toutes les sociétés. Elles ont dû faire face à des choix stratégiques dans une courte durée et dans un contexte très perturbé. La communication de crise a joué un rôle important dans le renforcement de l'efficacité de la gestion de cette crise. Elle a pourtant connu des périodes de succès et des périodes d'échec.

L'être humain réagit différemment au stress et aux situations difficiles. Outre le choix du style des messages à délivrer, le choix de porte-parole et de positionnement vis-à-vis des médias, il est autant nécessaire d'orienter sa gestion communicationnelle sous un angle humain. Le psychique des personnes impliquées dans une crise est un élément clé de l'efficacité de traitement de la crise.

En ce qui concerne notre étude, de grands changements ont été opérés durant la crise sanitaire de Covid-19 sur plusieurs domaines y compris le domaine de l'enseignement supérieur. Cette transition dans le mode d'enseignement a nécessité une forte implication de tous les acteurs. Isolés et confinés pendant des mois, les étudiants ont ressenti un besoin important de communication et d'information.

Réussir la communication durant cette période repose majoritairement sur la prise en compte des émotions des étudiants et de leurs réactions face au stress. Toute action de communication devait mettre en avant le côté affectif de l'étudiant afin de l'aider à calmer ses peurs et à s'approprier efficacement cette nouvelle forme d'apprentissage.

## BIBLIOGRAPHIE

Brassard, C. &. (2003). n outil réflexif pour concevoir un scénario pédagogique intégrant les TIC. Actes de la conférence. *Colloque EIAH, environnements informatiques pour l'apprentissage humain* .

Clainche, M. L. (2021). *Covid-19: les défis de la communication de crise*(Mars2020-Mars2021). Institut national du service public.

Jeudy, H. (1990). *le désir du catastrophe* . aubier.

lagadec, p. (1991). *la gestion de crise*. paris: gallimard.

Lagadec, P. (1991). *la gestion des crises: outils de réflexion à l'usage des décideurs*. McGraw-hill.

Lebel et Michaud. (1989). Le tuteur et le support à l'étudiant en enseignement à distance. *Post-secondary Distance Education in Canada: Policies, Practices and Priorities* .

Lebel, C. &. (1989). Le tuteur et le support à l'étudiant en enseignement à distance. *Post-secondary Distance Education in Canada: Policies, Practices and Priorities*.

Lebel, C., & Michaud, B. (1989). Le tuteur et le support à l'étudiant en enseignement à distance. *Post-secondary Distance Education in Canada: Policies, Practices and Priorities* .

Michaud, L. e. (1989). Le tuteur et le support à l'étudiant en enseignement à distance. *Post-secondary Distance Education in Canada: Policies, Practices and Priorities* .

Portal, T. (2009). *Crises et facteur humain: les nouvelles frontières mentales des crises* . De Boeck .

Thierry libaert. (2015). *La communication de crise*. Dunod.

Veyret et Reghezza. (2005). « Aléas et risques dans l'analyse géographique ». Cité par : par Yvette VEYRET, Magali REGHEZZA, Laboratoire Gecko, Université de Paris X-Nanterre, <https://www.anales.org/site/re/2006/re43/Veyret>. Annales des mines.