



Université A. Mira de Bejaia

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion
Département des sciences de gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master II en sciences de gestion

Option : management des ressources humaines

Thème:

L'impact de la crise sanitaire du COVID 19 sur les fonctionnalités RH au sein de la société SONATRACH

Réalisé par :

- M^{elle} OUHADDAD Sabrina
- M^r ABERBOUR Fouad

Dirigé par :

- Mme. M. AMGHAR

Année Universitaire 2020/2021

Remerciements

Tout d'abord nous remercions Dieu le tout puissant de nous avoir doté avec la bonne santé, la sagesse, le courage et le savoir qui était primordial afin de la bonne réalisation de notre projet.

Nous tenons à remercier infiniment notre encadreur Mme Amghar d'avoir accepté l'encadrement de ce travail, pour son soutien, ses directives et conseils qui nous ont fait parvenir à la réalisation de ce projet.

Nous portons les grands remerciements à nos chers parents qui nous ont toujours orienté et soutenu moralement, académiquement et financièrement pas seulement dans la réalisation de ce projet mais tout au long de notre cursus, et sans avoir oublié nos sœurs et frères, amis et nos collègues qui nous sont très chers.

Enfin, nous apprécions l'ensemble des personnels de la division association SONATRACH (Alger) en particulier Monsieur ABDESSAMEUD TARIK le directeur de personnel, monsieur DLADJI SAID maître de stage, et monsieur IHAMICHAN ZOUHIR qui nous ont aidés à réaliser ce stage pratique dans des excellentes conditions.

Dédicace

Dédicace

Je dédie ce travail à :

A ma mère, pour son amour, ses encouragements et ses sacrifices ;

A mon père, pour son soutien, son affection et la confiance qu'il m'a accordé ;

A mes chères sœurs, Nassima, Safia, Ghania et Lilya ; et ma belle sœur yasmine et mes nieces sana, nada, ritadj, et malak ; et à mes niveaux ; mahraz et anas

A mes chers frères Kamel, Mehdi et Sofiane,

A ma meilleure Sabrina ; et mes copines sylvia, tinhinan , et thizri

A mes cousines et cousins et à toute la famille Ouhaddad,

à toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail. Sofiane belhocine qui m'a aidé beaucoup et belhocine halima et grazem rachid

Enfin A tous mes amis(es) et mon partenaire Fouad ;

sabrina

Dédicace

Je dédie ce travail à :

A ma mère, pour son amour, ses encouragements et ses sacrifices ;

A mon père, pour son soutien, son affection et la confiance qu'il m'a accordé ;

A ma sœur et mon beau frère : Nawate et Ferhat;

*A mes chers frères et belles sœurs : Lyes et Fatma, Racine et Lamia,
Nassim*

A mes nièces : Imane, Inas, Thyana, Humidia

A mes cousines et cousins et à toute la famille Aberbour et Moudache,

*A tous mes amis(es) : Aziz, Faïcel bgm, massi, walid, amer, zouzou, mounir,
samir imaçouhen, cherif, ghanouch, hinouch, lily, bgmt, ;*

*Enfin à toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de
ce travail.*

Fouad

Liste des abréviations

ANDRH : Association notionnel des directions des ressources humaines.

CE : Comité d'entreprise.

COR: Contre partie obligatoire en repos.

COVID-19 : De l'anglais **Corona Virus Disease** (maladie de corona virus) 19 est pour l'année de l'apparition.

DGP: Directeur de gestion de personnel.

DP : Délègue de personnel.

DRH : Directeur de ressource humaine.

GRH : Gestion des ressources humaines.

GPEC: Gestion prévisionnel des emplois et des compétences.

SRH : Système des ressources humaines.

HSE : Hygiène Santé et Sécurité

SARS-COV1: De l'anglais sever acute respiratory syndrome corona virus 1 (corona virus 1 du syndrome respiratoire aigu sévère).

SARS-COV2: De l'anglais sever acute respiratory syndrome corona virus 1 (corona virus 1 du syndrome respiratoire aigu sévère).

Liste de tableaux

N° du tableau	Titre	Page
01	La gestion des ressources humaines comparée à l'administration du personnel	18
02	Gestion des ressources humaines comparée au management des Ressources humaines	19
03	Les avantages et les inconvénients du recrutement interne et externe	26
04	Les aspects de la rémunération	28
05	La différence entre la carrière externe et la carrière interne	36
06	Les avantages de la gestion de carrière	37
07	Les outils de gestion de carrière	37
08	Les durées maximales hebdomadaires	45
09	Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	89
10	Répartition de l'échantillon selon le sexe	101
11	Repartition de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise	102
12	Les personnes informées et non informées sur le COVID 19 par SONATRACH	103
13	Personnes qui ont travaillé ou pas travaillé durant le confinement	104
14	Répartition de l'échantillon selon les personnes atteintes par le COVID	105
15	Les personnes présentes ou non présentes en charge	106
16	Comment qualifier la réaction de sonatrach	107
17	répartition de l'échantillon selon les difficultés financières	108
18	Evolution de la présence du personnel pour l'année 2020	109

19	Evolution de la présence du personnel SH en 2020	110
20	Mouvement du personnel de SONATRACH	112

Liste des figures

N° de figure	Titre	Page
01	Repartition de l'échantillon selon l'ancienneté	102
02	les personnes informées et non informées sur le COVID par SONATRACH	103
03	les personnes qui ont travaillé et qui n'ont pas travaillé durant le confinement	104
04	Personnes atteintes et non atteintes par COVID	105
05	répartition de l'échantillon selon les personnes prises et non prises en charge	106
06	qualification de la réaction de SONATRACH	107
07	répartition de l'échantillon selon les difficultés financières	108
08	Evolution de la présence du personnel pour l'année 2020	110
09	Evolution de la présence du personnel SH en 2020	111
10	Mouvement du personnel de SONATRACH	112

Sommaire

Introduction générale	11
Chapitre 01 :La gestion des ressources humaines et ses fonctionnalités	16
Section01 : Généralités sur la gestion des ressources humaines	16
1.1. Définition de la gestion des ressources humaines.....	16
1.2. L'évolution de la fonction des ressources humaines :	17
a. De la fonction personnelle à la fonction de ressource humaine	17
1.3. Les raisons de cette évolution de la fonction des ressources humaines :	20
1.4. Les rôles de la fonction RH :	21
1.5. Les objectifs de la fonction des ressources humaines :	23
Section02 : Les fonctionnalités Rh.....	24
2.1. Recrutement des personnels :	24
2.2. La rémunération :	28
2.3. La formation.....	32
2.4. Gestion de carrière professionnelle :	36
2.5. La Gestion de temps :	43
Chapitre 02 : la crise sanitaire et son impact	53
Section 01 :La crise sanitaire	53
1.1. Définitions :	53
1.2. Typologie des crises sanitaire :	54
1.3. Les spécificités des crises sanitaires	55
1.4. Historique du COVID-19 :	56
1.5. La gestion de la crise du COVID 19 dans le monde	58
1.6. Les répercussions social et économique de la crise sanitaire.	59
Section02 :La crise sanitaire en Algérie et son impact sur les Rh :	60
2.1. La pandémie COVID -19 en Algérie :	60
2.2. L'Algérie face à la crise sanitaire :	60
2.3. Les conséquences de la Covid -19 sur l'économie et l'entreprise algérienne :	62
2.4. L'impact de la crise sanitaire Covid -19 sur le secteur des ressources humaines :	66
Chapitre 03 :l'impact des crise sanitaire COVID-19 sur les fonctionnalités RH	72
section01 :Présentation de l'organisme d'accueil	72
1.1. Informations complémentaires	73
1.2. Classement de SONATRACH	73
1.3. Historique de SONATRACH	73

1.4. Organisation du groupe SONATRACH :	76
Section 02 : L'étude pratique :	88
2.1. La fonction des ressources humaines au sien de sonatrach :	88
2.2. L'enquête de terrain	89
2.3. Analyse et interprétation des résultats	91
Section 03 : Synthèse des résultats	114
3.1. Le rôle du DRH pour faire face a la crise sanitaire	114
3.2. L'impact de la crise sanitaire sur les fonctionnalités RH	114
Conclusion générale	117
Bibliographie	119
Annexes.....	Erreur ! Signet non défini.

Introduction générale

Introduction générale

L'apparition de la fonction de gestion des ressources humaines remonte à la fin de dix-neuvième siècle pour répondre aux difficultés rencontrées par les industries en pleine expansion à gérer le personnel. A partir des années 70 la GRH a connu une évolution considérable qui a permis l'apparition des premiers professionnels dans le domaine, et s'est rapidement généralisée à tous les secteurs d'activité dans le but d'accroître la compétitivité des entreprises. Ce changement sémantique s'est en même temps accompagné d'une évolution du rôle et de la place de la gestion des ressources humaines dans les organisations. Les transformations de la fonction RH sont à la fois qualitatives et quantitatives.

La GRH constitue, en effet une fonction très importante dans l'entreprise. Selon L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre (2007) :« La gestion de ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité. » Parmi les activités qui permettent à une organisation ou une entreprise de disposer de ressources nous pouvons identifier : le recrutement, la rémunération, l'évaluation ou appréciation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et des carrières, la formation.

En Algérie, tout comme la plupart des pays sous-développés, ses entreprises doivent s'adapter aux exigences du marché, c'est pour cette raison que l'entreprise doit s'intéresser d'avantage à ses ressources humaines, car elle représente le pilier sur lequel s'effectuent toutes les politiques de développement économique et social, et le bon fonctionnement d'une entreprise quelle que soit la nature de son activité.

Dans le processus de réussite, les entreprises font face à de nombreuses situations de crises. Durant les quelles, l'entreprise doit réagir correctement et efficacement, pour ne pas concéder des pertes considérable, voir même faire faillite.

A partir de l'an dernier plus exactement en Mars 2020, y avait l'apparition d'une pandémie internationale, celle-ci a chamboulé toutes les normes et le fonctionnement des organisations et elle a pu bouleverser le monde de travail, en effet aucune entreprise n'a été épargné, elle annonce entre autre des changements de paradigmes profonds auxquels les populations et les organisations vont devoir rapidement s'adapter. Donc actuellement on est confrontées à une crise sanitaire COVID 19, la rapidité de la diffusion du coronavirus « SRAS-CoV-2 » (coronavirus 2 du syndrome respiratoire aigu sévère), lié à la maladie appelée « Covid-19 » à l'origine de la pandémie actuelle, a bouleversé la santé et l'économie mondiales, amenant à

prendre des dispositions visant à limiter le nombre de personnes atteintes et à traiter efficacement celles qui le nécessitent, dans un contexte de gestion de crise. Celle-ci a conduit à adopter, sur les bases de données scientifiques, des mesures médicales et politiques concernant la santé publique.

Le COVID 19 a créé une nouvelle norme que toutes les entreprises et en particulier les départements de ressources humaines s'efforcent désormais de suivre des expressions telles que « sans précédent et, une fois par génération » sont utilisées pour décrire le changement monumental du marché du travail, le fait est que les entreprises du monde entier naviguent en territoire inconnu auparavant, les entreprises sont aujourd'hui confrontées à un défi unique lié à la pandémie, qui nécessiteront des solutions spécifiques et efficaces si elles veulent rester compétitives pendant cette période.

La crise qui sévit dans le monde du travail d'aujourd'hui ne fait que raviver un foyer déjà ardent de mécontentement et d'anxiété. Le chômage massif et la perte de revenus liés au COVID-19 érodent encore plus la cohésion sociale et déstabilisent les pays et les régions, sur le plan social, politique et économique voir même la politique RH.

Pour sortir de la situation actuelle dans une position stable, les employeurs doivent d'abord relever les principaux défis en matière de ressources humaines qui auront un impact sur d'autres domaines de leur réussite commerciale. Ainsi, pour assurer une reprise efficace et progressive, le responsable RH doit impérativement répondre aux différents enjeux qui ont découlé : protéger, embarquer, animer, redéployer...etc.

Cette étude a pour but de nous faire découvrir les changements générés par le COVID-19 dans les entreprises algériennes, on se base sur la vie des entreprises avant et durant la pandémie. Ainsi on mènera notre étude au sein de l'entreprise SONATRACH (division Association).

Cette recherche tient compte de plusieurs dimensions : la dimension humaine (comportement du personnel ...), organisationnelle (mode d'organisation, structure de l'entreprise) et culturelle (mentalité et vision des employés), dans ce cadre on pose la question suivante :

Quel est l'impact de la crise sanitaire (COVID-19) sur les fonctionnalités RH au sein de l'entreprise SONATRACH ?

Il est question en suite de guider notre recherche par les interrogations suivantes :

- Quelles sont les décisions prises par la DRH pour gérer cette crise ?
- Quelles sont les difficultés rencontrées lors de la gestion de cette crise ?
- Quel est le rôle du DRH dans la gestion de cette crise ?

Afin de mieux cerner les préoccupations suscitées, nous proposons un ensemble d'hypothèses :

- La crise sanitaire COVID-19 a eu un impact positif sur les fonctionnalités RH au sein de SONATRACH.
- La crise sanitaire COVID-19 a eu un impact négatif sur les fonctionnalités RH au sein de SONATRACH.

Pour répondre à notre problématique, on a adopté une démarche méthodologique qui se repose sur :

- Une revue de littérature : qui va nous permettre de reprendre les différents concepts liés à notre recherche, en nous appuyant sur un ensemble de documents qui vont nous permettre de construire une grille de lecture.
- L'étude analytique : à travers une collecte de données appuyées par un questionnaire et un guide d'entretien, à fin de voir l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur les fonctionnalités RH au sein de SONATRACH

Cette recherche s'inscrit dans un domaine dont les préoccupations sont très actuelles, on a opté pour ce sujet car c'est une crise d'actualité qui a touché un grand nombre d'activités humaines, et qui a déstabilisé la société et son environnement.

Notre mémoire se structure en chapitres, le premier est consacré à la gestion de ressources humaines, et les fonctionnalités RH (le recrutement des RH, la rémunération, la formation professionnelle, la gestion de carrière professionnelle, la gestion de temps). Le deuxième chapitre est consacré aux crises sanitaires, et sur le COVID-19 en particulier et son impacte sur les entreprises Algériennes et sur les ressources humaines. Le troisième chapitre représente notre cas pratique en niveau de l'entreprise SONATRACH, on a présenté l'établissement d'accueil en premier lieu, ensuite une analyse et l'interprétation des résultats obtenus à fin de répondre à notre objectif de recherche.

Au final, nous espérons que ce travail de recherche puisse contribuer à tous ceux qui s'intéressent à la pandémie COVID-19 et son impact sur les fonctionnalités des RH.

Partie théorique

Chapitre 1 : La gestion des ressources humaines (RH) et ses fonctionnalités

Chapitre 01 :

La gestion des ressources humaines a pour mission de faire en sorte que l'organisation dispose du personnel nécessaire à son fonctionnement et que celui-ci contribue à améliorer la performance de l'organisation, tout en s'épanouissant. C'est une fonction de l'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace entre ses salariés et ses emplois, en termes d'effectif, de qualification et de motivation. Parmi les activités Rh on a cité cinq fonctionnalités suivantes recrutement des personnel, et rémunération des effectif, et la formation professionnel, gestion de carrier enfin gestion de temps .car c'est les plus atteintes par la crise sanitaire (corona virus -19).

1. Généralités sur la gestion des ressources humaines

Avant de définir la gestion des ressources humaines, il faut savoir que la gestion des ressources humaines est une discipline neuve dans un champ disciplinaire lui-même de constitution récente. La fonction ressource humain est la dernière-née des grandes fonctions de l'entreprise après la production, la finance et le marketing.

1.1. Définition de la gestion des ressources humaines:

Il existe plusieurs définitions de la gestion des ressources humaines qui diffère d'un auteur à un autre, nous allons citer cinq définitions celle de:

- **Pierre LOUART (1991 ; 17)** : La GRH est un ensemble des activités qui mettent en place, développent et mobilisent les hommes dont l'organisation a besoin pour réaliser ses objectifs .C'est une somme de taches d'autant plus complexe qu'elles sont réparties dans l'organisation et que la fonction qui en est chargée officiellement n'en contrôle elle-même qu'une partie. Contrairement à d'autres ressources, les hommes ne sont pas de simples paramètres de l'action, ce sont des êtres autonomes qui interviennent activement ou relativement dans les processus de gestion.¹
- **Selon G. LACONO (2002 ; 11)** : La GRH est une discipline récente. Elle dérive de plusieurs champs disciplinaires, de l'économie, du droit, de la gestion. Elle se situe également à la confluence de la philosophie, de la psychologie et de la sociologie. Ces emprunts successifs et multiformes font la richesse et l'intérêt de la discipline, mais révèlent également sa fragilité.²

¹ Pierre, Louart.la gestion de ressources humaines. 2^{eme} éditions ; Université Paris : les éditons Eyralles ,1991.P.17

² G, Lacono. " GRH " ; Alger, édition Casbah: 2002. P11

- **Selon Martory et Crozet, 2010** : La gestion des ressources humaines (GRH) peut être définie comme la gestion des hommes au travail dans des organisations. Gérer renvoie à l'idée de faire des choix. La gestion des ressources humaines suppose de Prendre des décisions sous contraintes : elle est influencée par les décisions relevant d'autres parties de l'organisation (contraintes financières, comptables, techniques et juridiques...). Gérer des hommes dans la mesure où la gestion des ressources humaines se préoccupe du facteur de production travail qui, contrairement au facteur capital, réagit par rapport aux décisions prises. Gérer des hommes suppose donc de tenir compte du caractère autonome des individus et d'être capable de gérer les attentes et les interactions sociales.³
- La Fonction Ressources Humaines (FRH) s'attache à définir la meilleure adéquation possible entre les emplois (de l'organisation) et les ressources (les hommes). Cela s'opère à travers un ensemble de structures, de programmes et d'actions. Elle est considérée comme L'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des RH correspondant à ses besoins en quantité et en qualité. Parmi ces activités nous pouvons identifier : le recrutement, la rémunération, l'évaluation, la négociation avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise, la mobilité... etc.

Ainsi, la GRH est devenue l'une des fonctions du management. Cette fonction a pour but, la mobilisation du potentiel et des compétences de chaque salarié, la fidélisation de son personnel et toutes les choses qui renforcent davantage leur attachement à l'entreprise.

1.2. L'évolution de la fonction des ressources humaines :

a. De la fonction personnelle à la fonction de ressource humaine :

L'homme à longterm cru que la seule manière efficace de gérer son organisation, se traduit par l'importance du facteur humain dans l'organisation et la gestion des hommes.

Cette idée est peu à peu délaissée dans le début du 19 siècle. Cependant, avec l'apparition des premières théories relatives à la gestion des ressources humaines à savoir l'école classique, l'école des relations humaines et l'école moderne ont permis de souligné les grandes lignes des pensé de la gestion des ressources humaines on passant de l'administration du personnel a celui de la gestion des ressources humaines.⁴

³ C, Guillot. "La gestion de ressources humaines", 8^{ème} édition. Lyon: l'édition Gualino, 2015/2016.P.19

⁴ J, Jegal. "Gestion de ressources humaines". Paris: édition Puf, 1992. P. 10

b. La fin du 19^{ème} siècle jusqu' à 1945 :

A connu une véritable émergence de la fonction service du personnel qui apparaît notamment dans les grands centres de production comme les usines Schneider du Creusot(1874), les Houillères de Béthune (1880) , les groupes automobiles, jouent un rôle significatif.

D'effectifs importantes, la rationalisation de la production (avant les travaux de Taylor à cette époque) est sous l'influence des ingénieurs et voit l'apparition des premiers éléments qui structurent la vie salariale.

- ✓ Le 27 décembre 1890 naît le contrat de travail.
- ✓ Le 24 mai 1864 voit poindre le droit de grève.
- ✓ En 1910 apparaît le code du travail.
- ✓ En 1919 le régime des conventions collectives voit le jour.
- ✓ A cette époque, les patrons développent une politique sociale sous forme de paternalisme
- ✓ Les premières activités du service du personnel sont :
- ✓ Le recrutement ;
- ✓ L'affectation des personnes dans les ateliers.
- ✓ Ensuite, interviennent la centralisation de la fonction et la recherche d'harmonisation:
- ✓ Centralisation du recrutement ;
- ✓ Harmonisation des procédures de notations, de systèmes de paie ;
- ✓ Prise en compte des syndicats et des facteurs humains (moins de brutalité dans la gestion des hommes).⁵

c. Pendant les trente glorieuses :

Le contexte est propice à la pérennisation des pratiques de gestion du personnel sous l'impulsion du fordisme, de la standardisation et de l'uniformisation des emplois ainsi que du prestige de l'organisation bureaucratique.

A cette époque, se développe aussi le courant des relations humaines qui met l'accent sur le facteur humain. Prise de conscience que la motivation et la performance sont liées aux conditions de travail et à la qualité des relations humaines dans l'entreprise.

Selon 5Weiss et al (1999)⁶, la fonction personnel se caractérise notamment par :

⁵ A,Dietrich. "Gestion des ressources humaines". Paris : édition la découverte, 2005.P.18

⁶ J. Dimitri Weiss a conçu et coordonnée. "Ressources humaines". 3^{ème} édition: aux éditions d'organisation, 2005.P.10

- ✓ Une centralisation : homogénéisation des statuts, structuration de leur mode de gestion, négociation avec les syndicats,
- ✓ Une rationalisation quasi-taylorisation de la fonction avec des techniques bien définies et ordonnées,
- ✓ Une professionnalisation de la fonction et recherche de cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

d. Depuis les années 1970 :

De façon schématique, l'évolution de la fonction RH. Se traduit par le glissement de la fonction personnel qui s'apparente à une approche administrative des RH, vers la GRH et le management des RH.

Tableau n°01 : La gestion des ressources humaines comparée à l'administration du personnel

Approches des ressources humaines (J.Igalens.1991)	Gestion de personelle	Gestion des ressources humaines
Assomption principale	l'homme est un cout qu'il faut minimiser	L'homme est une ressource qu'il faut développer
Formation	sert à adapter l'homme à son poste de travail	c'est un investissement
Horizon de prévisions	Court et moyen termes	Long terme
Avantage compétitif	Marché ou technologie	Qualitees des RH
Source de l'efficacité productive	Machine et organisation	Machines, organisation et qualités des RH
Source de la motivation	Argent et progression	Argent, progression de carrière et nature de travail
Force au changement	Resistance au changement, c'est l'homme qu'on change	La RH est flexible
Conception de la main d'œuvre	Personnel substituable	Actif spécifique
Mode d'actions	Réaction	Anticipation
Statue de la main d'œuvre	Variable d'ajustement	Variable stratégique
Statue des responsables de la fonction	Chef de personnel	DRH du membre de direction

Source : J. Igalens, Dimitri Weiss « Ressources humaines »aux Editions d'Organisation p11.

Le tableau 1 permet de distinguer la différence entre la gestion des ressources humaines et la gestion de personnel, on se base sur plusieurs volets.

Tableau n°02 : Gestion des ressources humaines comparée au management des Ressources humaines.

Modèle 1 : adaptation passive et défensive des personnels (1975-1985)	Modèle 2 : activation et mobilisation d'un marché interne des RH (1985-2000)
<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilité quantitative externe du travail - Logique de CT - Gestion quantitative des sureffectifs (mesure d'âge) - Intervention de l'état - Négligence des ressources humaines interne - Gestion du personnel concentré sur les restructurations - Emploi considéré comme une variable d'ajustement (emploi atypique, externalisation) 	<p>Management idéologique</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Discours idéologique 2. Recherche d'une implication <p>Intensité des personnes qui doivent tout donner à leur entreprise.</p> <p>Courant affaibli par sa concomitance avec les plans sociaux</p> <p>Modernisation socio-productive</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recherche de flexibilité interne quantitative 2. Gestion anticipée des compétences 3. Approche proactive 4. Modèle de l'organisation 5. Personnel envisagé comme un investissement, une ressource

Source: Dimitri Weiss a conçu et coordonné « ressources humaines » aux Editions D'Organisation

Le tableau 2 permet de comprendre la gestion ressource humaine évolue vers le management des ressources humaines, vers une plus grande prise en compte de la complexité des hommes et des situations dans lesquelles ils sont insérés.

1.3. Les raisons de cette évolution de la fonction des ressources humaines :

Dès 1974, les pratiques de la gestion des ressources humaines s'inscrivent dans un environnement perturbé par la permanence imprévue d'une crise considérée comme un accident provisoire. En matière de politiques et pratiques ressources humaines, les effets de la crise ne sont pas pris en compte et les mesures mises en œuvre sont des mesures d'attente. La durée de travail effectif hebdomadaire chute et rejoint la durée légale de 40 heures oubliée depuis quarante ans. Les mesures d'âge mettent en préretraite un grand nombre de

quinquagénaires et le taux d'activité des 55-65 ans devient l'un des plus bas du monde développé. Les automatismes et habitudes en matière de rémunération poussent la ration « frais de personnel/valeur ajoutée » vers les sommets atteints en 1982 et 1983. Le chômage progresse et les premières « mesures pour l'emploi » apparaissent. Les entreprises mettent en cause les règles récentes sur licenciements (1973 et 1975) et développent d'une recherche de flexibilité à travers l'intérim en attendant que la loi de 1979 ne favorise le contrat à durée déterminée. Les risques de l'entreprise duale avec un noyau dur très privilégié et une population précaire défavorisée sur tous les plans sont alors dénoncés. L'obligation de présenter leur premier « bilan social » pour l'exercice 1978 amène les entreprises à moderniser leur système d'information ressources humaines et l'informatisation avance à grands pas.⁷

Ces nouvelles données de la concurrence ont une influence sur les modes de production.

Les entreprises abandonnent (pas toujours) le modèle productif fordien au profit du modèle productif flexible afin de faire face aux évolutions brutales de l'activité. De ce fait, l'apprentissage est essentiel car selon Cadin et ses collègues (2002) : « Gagne celui qui apprend plus vite que ses concurrents. »⁸

Aujourd'hui, les compétences sont de plus en plus élevées, et la coopération au sein d'une équipe est devenue source de performance et d'amélioration constante.

1.4. Les rôles de la fonction RH ⁹:

La gestion des ressources humaines joue un rôle important dans la vie de l'entreprise, dans la vie salarié, et dans les pratiques managériales. Les rôles de la gestion des ressources humaines selon Sekiou sont:

a. Besoins et attentes des organisations en vers le service des ressources humaines :

Comment contribuer davantage à la création de valeur et la performance globale de l'organisation ? Voilà l'enjeu fondamental auquel la GRH est confrontée en ces débuts du 21^{ème} siècle. Les réponses à cette question viennent parfois à travers un modèle intégrateur ou une synthèse qui trace le profil de nouveaux rôles joués par les DRH pour s'adapter aux exigences présentes de leur profession ; ces rôles doivent répondre prioritairement aux besoins et aux attentes des organisations.

⁷ Jean-Marie Peretti « ressources humaines », édition, Vuibert, 2010.P.4

⁸ L, Cadin et al. « Gestion des ressources humaines ». Pratiques et éléments de théorie,2002. P.11

⁹Sekiou, Bloudin, Peretti. « Gestion des ressources humaines ». Bruxelles : Edition Debock, 2001. P. 17. 20

La formulation des besoins de l'organisation et des attentes des autres dirigeants à l'égard du SRH ne peut être bénéfique à tous les acteurs organisationnels.

b. Partenaire stratégique et agent de changement :

Le service SRH a joué auparavant un rôle restreint, Les tâches de certains spécialistes se limitaient aux activités de recrutement, sélection, élaboration de programme de formation ou de gestion du programme d'évaluation du rendement de RH.

Durant la décennie 1980, Le SRH a été appelée à justifier son existence et à s'aligner sur les objectifs de l'organisation. On s'est mis des lors à qualifier le rôle de la formation RH de rôle stratégique. Le SRH a ajusté ses objectifs et plan d'action après que la direction générale de l'organisation ait fait ses choix ; il s'est retrouvé investi de multiple missions a tenue hautement complexe : politique de rémunération, gestion des carrières, restructuration du personnel...etc.

Ce rôle l'implique dans des questions d'affaires qui lui permettent de créer plus de valeur et d'être considéré comme une valeur ajoutée génératrice efficacité.

Le rôle de partenaire stratégique amène les professionnels des SRH à devenir capables d'accompagner les changements organisationnels de plus en plus fréquents suite à la rapidité des évolutions technologiques.

c. Expert fonctionnel :

Traditionnellement, les professionnels en RH ont résumé ce rôle en techniciens ; en utilisant les outils du recrutement et de la sélection pour l'embauche des salariés, en faisant respecter les règles disciplinaires.

Avec le recours à la nouvelle technologie de l'information dont l'impartition, la fonction RH d'aujourd'hui peut devenir plus efficace et œuvre à améliorer la qualité de son engagement a ce titre les systèmes intranet en matière de GRH sont de plus en plus utilisés, toute l'information sur un salarié, tous les traitements en matière de protection sociale, accident de travail... sont désormais pris en charge directement par chaque salarié.

Le développement de nouveaux outils technologiques responsabilise davantage la personne quand à son propre développement (formation, carrière, mobilité) en même temps qu'il libère les experts en GRH de leur rôle de techniciens pour les rendre professionnels.

d. Champion des clients internes :

Avant, les professionnels en RH ont joué un rôle de conseillers auprès des autres membres de la direction et un rôle social auprès des salariés.

Aujourd'hui le rôle de conseillers auprès des cadres hiérarchiques consiste à remplir un rôle plus actif de consultant, c'est-à-dire travaille en collaboration avec eux pour résoudre leurs problèmes particuliers.

Le rôle social auprès des salariés (et leurs syndicats) consiste à connaître leurs besoins (équité, employabilité, éthique...) et leurs attentes, à être sensible à leurs problème et à éviter de prendre des positions à l'encontre de leurs intérêts.

1.5. Les objectifs de la fonction des ressources humaines :

Les objectifs servent plusieurs finalités, ils influencent les activités des ressources humaines et doivent être élaborés pour aider les gestionnaires à réaliser les finalités de l'organisation et des ressources humaines, Les objectifs sont aussi les standards par rapport auxquels le succès des décisions des gestionnaires est évalué, par exemple atteindre un certain pourcentage du marché.

a. Objectif économique :

Cette fonction contribue à l'accroissement de l'efficacité des résultats financiers d'une entreprise lorsqu'elle permet d'utiliser plus rationnellement les habilités et les aptitudes de chacun de ces membres (division de travail entre les unités, analyse et description des postes rationalisation aux décisions, meilleurs sélection des conditions des candidats...).

b. Objectif humains :

La GRH rappelle aux dirigeants que l'homme est une ressource qui ne peut être considéré et traité de la même façon que les ressources physiques et financières. L'organisation du travail doit tenir compte des besoins et des aspirations des individus, cherché à améliorer les relations interpersonnelles et les relations d'autorité entre chacun des membres de l'organisation. Elle les amène à examiner leur comportements, leur façon de diriger, de participer, de communiquer, et en enfin de contrôler.

c. Objectif d'actualisations :

Elle doit favoriser le développement des habilités, aptitudes et attitude des potentiels de chacun des personnels afin de lui permettre de se préparer à faire face aux changements multiples (politique, technologie, humain, économique et sociale) et de réaliser son plan de carrière et ambitions.

2. Les fonctionnalités Rh

2.1. Recrutement des personnels :

Le recrutement est le point de départ de la GRH et de sa réussite, c'est une démarche rentrante dans le processus d'acquisition des ressources humaines d'une organisation qui a pour but de pourvoir un poste de travail.

Le problème que pose tout recrutement et d'assurer la meilleure adéquation entre les aptitudes individuelles et les besoins des postes, il importera de préciser les besoins d'un poste et de les hiérarchiser d'une part, d'autre part de solliciter le plus grand nombre de personnes possédant les qualités requises pour effectuer les meilleurs choix possibles. Nous allons d'abord le définir, et expliquer ces types et ces objectifs.

a. Définitions du recrutement:

Le recrutement est généralement défini comme le processus à fournir le nombre suffisant de candidats qualifiés, parmi lesquels l'organisation pourra choisir les plus aptes à occuper les postes à pourvoir. Autrement dit le recrutement est tributaire de l'organisation à conserver ces employés, la fidélisation des employés compétents et productifs.

Selon SEKIOU : le recrutement comme étant un ensemble d'actions utilisées par l'organisation pour attirer les candidats qui possèdent les compétences et les aptitudes nécessaires pour occuper un poste vacant.¹⁰

Selon PERETTI «le recrutement est une démarche rentrant dans le processus d'acquisition des ressources humaines d'une organisation, qui a pour but de pourvoir un poste de travail »¹¹

Pour CITEAU « Le recrutement est un élément clé de la MRH puisqu'il constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main d'œuvre, alimente aussi l'entreprise de compétences nouvelles dont elle a besoin »¹²

b. Les types de recrutement

On distingue deux types de recrutement, le choix de l'un ou de l'autre dépend de la politique d'emploi et des caractéristiques des postes vacants. Ces types de recrutement se différencient selon leur pratique et surtout leurs avantages particuliers.

¹⁰ LAKHDAR, Sekiou avec la collaboration de LOUISE Blondin. Gestion du personnel. 4^{ème} édition Linc Montréal, l'édition d'organisation Paris, 1986.

¹¹ Peretti Jean-Marie, dictionnaire des ressources humaines, 2ème édition, Vuibert, Paris, 2001, p 178.

¹² JEAN Pierre Citeau, la GRH, principes généraux et cas pratiques, 4ème édition, Armand Colin, Paris, 2002, P883.

➤ **Le recrutement interne :**

C'est un processus qui s'effectue au niveau interne de l'entreprise, donc il fait appel aux salariés qui existent dans l'organisation, dans le cadre d'une mobilité verticale ou horizontale la réussite de ce type de recrutement repose sur une maîtrise de la gestion des parcours individuels qui interviennent par le biais d'outils tels que les bilans de compétences, les entretiens d'appréciation, plans de formation et de développement et les bilans de compétences.

➤ **Le recrutement externe :**

C'est lorsque l'entreprise décide d'engager des personnes qui ne font pas partie du personnel de l'entreprise, cette méthode permet d'accéder à un réseau de candidats plus diversifié.

On fait recourir au recrutement externe lorsque aucun candidat à l'intérieur de l'organisation n'est susceptible de pourvoir un poste vacant ou créé.

c. Les objectifs de recrutement

- Elaborer des moyens qui permettent à l'organisation de recruter des candidats compétents.
- La procurement des ressources humaines au meilleur coût possible par l'organisation.
- Placer chaque candidat au poste qui lui convient le mieux dans l'organisation, de façon à ce que chaque candidat utilise ses aptitudes, ses formations, son expérience, son tempérament et sa motivation.
- Augmenter la capacité de l'entreprise à répondre à la demande des marchés.
- Développer son savoir-faire en recrutant de nouvelles personnes.

d. L'importance du recrutement

Le recrutement est au cœur des préoccupations des entreprises en raison notamment de la démographie et de la raréfaction de certains profils de spécialistes ou d'experts.

L'acquisition d'une main d'œuvre compétente et motivée participe au succès social et économique de l'entreprise, des équipes de travail, du personnel d'encadrement, du service des ressources humaines et de l'individu lui-même au sein de l'organisation.

L'enjeu de la capacité à attirer des personnes qualifiées et à prendre les bonnes décisions en matière de sélection est un facteur de réussite dans un environnement compétitif.

Le recrutement consiste une ouverture sur l'extérieur. Il est un outil de sélection et conséquemment un facteur de marginalisation des individus.

Le recrutement est stratégique pour l'entreprise car c'est le premier moment de l'intégration des salariés et il conditionne le début des autres processus des ressources humaines tels que l'intégration, la rémunération, l'évaluation et la formation a fin de fidéliser les collaborateurs :

- Il assure à l'entreprise les effectifs dont elle a besoin conformément à la planification des ressources humaines et à l'analyse des postes.
- Il assure le succès du processus de sélection en augmentant le nombre de candidats qualifiés.
- Réduit les risques de départ hâtif des candidats embauchés par l'entreprise, dont le profil est incontournable avec la valeur organisationnelle.
- Il augmente l'efficacité organisationnelle à court terme et a long terme.

e. Les avantages et les inconvénients recrutement interne et externe :

Tableau n° 03 : Les avantages et les inconvénients recrutement interne et externe

Les avantages	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le recrutement interne est plus économique, il permet d'éviter les dépenses des annonces, les couts d'admission et d'intégration des nouvelles recrues. ▪ On évite les retards de publications des annonces dans les journaux et l'attente des candidats. ▪ C'est un facteur de motivation. ▪ Il permet aussi une adaptation facile au poste. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le recrutement externe permet d'apporter du sang neuf, de nouvelles expériences et une nouvelle atmosphère de travail a une ancienne organisation. ▪ Renouveler et enrichir les ressources de l'organisation. ▪ Il permet aussi d'éviter de gaspiller des fonds en question de formations interne des travailleurs recruté en interne, mais aussi les conflits.
Les inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ce type de recrutement exige aux employés concernés un potentiel de développement et assez de motivation pour la promotion. ▪ Quand celle-ci ne se fait pas au moment opportun l'organisation prend le risque de frustré ses employés. ▪ Limiter par ses connaissances l'employé peut atteindre la saturation d'où son incapacité de se développer, donc à ne pas assurer le bon fonctionnement de son nouveau poste. ▪ Il y'a aussi le problème d'affectation et de promotion, c'est-à-dire les erreurs d'évaluation ▪ Le risque de créés des conflits entre les employés. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ce type de recrutement nécessite beaucoup de temps et beaucoup de moyens du fait de ses avis dans les journaux, et la mobilisation pour le processus de recrutement. ▪ Il peut installer un sentiment de conflit et de démotivation au sein de l'équipe de travail par rapport à se qu'apportent les nouvelles recrues. ▪ Le problème d'intégration des nouvelles recrues. ▪ L'incertitude de trouvé les candidats avec les capacités requises des postes à pourvoir.

2.2. La rémunération :

La gestion de rémunération consiste à définir, mettre en œuvre et contrôler la politique de rétribution du travail au sein d'une organisation. La gestion de rémunération prend de plus en plus d'importance dans la gestion stratégique des ressources humaines. Les entreprises utilisent la gestion de la rémunération pour obtenir des résultats conformes à leur objectif stratégique.

a. Définitions de la rémunération :

Il existe plusieurs définitions de la rémunération, on peut citer

- La rémunération est le prix que paie l'entreprise pour obtenir un facteur de production dont elle a besoin, au même titre qu'elle paie pour obtenir d'autres facteurs de productions.¹³
- La rémunération consiste à payer une entité (personne physique ou morale, entreprise) en contrepartie d'un travail effectué, ou d'un service rendu.¹⁴

Le total des rémunérations en espèce ou en nature que versent les employeurs à leurs salariés en paiement du travail effectué, ou d'un service rendu.

On peut conclure que la rémunération {la rémunération est l'une des modalités de relation contributions, rétributions liant le salarier à l'entreprise.

¹³ Guy, lautier. Les rémunérations. Paris: édition maxima ,1993.P.14

¹⁴Marbach, Valérie. Evaluer et rémunérer les compétences. Paris: édition organisation, 1999

Tableau n° 04 : Les aspects de la rémunération

	Définition		Référence	Traduction
Economique	Rémunération	Contre partie d'un travail	- Marchée, rareté - Equilibre	- Enquêtes salaires
		Revenu	- Production/consommation	- Négociation salariales
		Cout	- Equilibre financier de l'entreprise	- Masse salariales
Social		Partage	- Justice social - Equité collective	- Participation, intéressement - Classification, grille de salaire - Individualisation
		Récompense	- Mérite, équité individuel	
Gestionnaire			moyen de gestion des RH	- Optimisation des RH - Motivation - Implication des salarier

Source: Guy lautier, (les rémunérations) éditions maxima. Paris, 1993, p14

b. Terminologie de rémunération¹⁵

- **Salaire** : Rémunération directe du travail effectué sur une base horaire, quotidienne, hebdomadaire ou en fonction de la production, régi explicitement ou implicitement par un contrat liant un salarié a un employé.
- **Avantages sociaux** : Partie de la rémunération que touche une personne en plus de son salaire, sans nécessairement fournir un travail en conséquence, tel que la protection de la personne et du revenu.
- **Traitement** : Rémunération sur une base annuelle dont le mode de versement peut se faire de différents intervalles.

¹⁵ Sekiou, Lakhdar et autres, gestion des ressources humaines. 2^{ème} édition. Edition Deboeck université, 2001. P. 159

- **Salaire de base** : Montant versée au salarié, fondé sur un taux horaire, hebdomadaire, mensuel ou à la pièce, en ajoutant tous les autres avantages liés à l'emploi. Désigne aussi le salaire déterminé par l'exigence d'un emploi dans une classe d'échelle de salaire catégorie d'emploi.
- **Masse salariale** : Montant globale de la rémunération direct ou indirect consacré par une organisation ou une industrie ou encore une économie nationale aux salaires durant une période donnée, généralement une année.
- **Salaire réel** : Salaire qui vient a l'esprit lorsqu'on mesure et compare le pouvoir d'achat présent d'un salarié par rapport a celui d'une période antécédente donnée.
- **Régime d'incitation** : Stimulant sous forme pécuniaire ou autre qui poussent le salarié a augmenter sa performance ou a améliorer son comportement tels que les bonus, les primes liées au travail a la pièce.
- **Régimes d'intéressement** : Moyens par lesquels l'organisation associe ces salariés à des résultats économiques, par exemple, la remise d'actions, d'un supplément de salaire du a la participation aux bénéfices.
- **Salaire individualisé** : Salaire qui tient compte de la performance individuelle dans l'ensemble de la rémunération. La tendance veut que même dans une structure formelle de salaire, ou on associe aux emplois des valeurs nominales et maximales, tout supplément du salaire de base soit attribué selon les régimes d'incitation et d'intéressement et non l'ancienneté, ni l'âge, ni l'augmentation du cout de vie du salaire

c. Les formes de la rémunération¹⁶

- **A la journée de travail** : L'unité de temps standard pour calculer le travail est l'heure, si on multiplie le nombre d'heures travaillées par un taux horaires fixe, on obtient le salaire, celui-ci doit englober les heures travaillées en dehors du cadre de la semaine normale. Cette forme de rémunération a comme avantage de facilité le calcul du salaire et à bien le comprendre, facile a gérer, pas trop de pression sur le salarié. Et parmi les inconvénients on ne trouve pas beaucoup de motivation, et ne considère pas la productivité supérieure, complique le calcul du cout unitaire de production.
- **A la journée de travail mesurée** : Semblable à la journée de travail sauf que les taux horaire sont révisés au fur et a mesure que le salarié prend de l'expérience. Chaque

¹⁶ Gérard, Donnadiou, du salaire a la rétribution pour une nouvelle approche des rémunérations. 2^{ème} Edition .El Liaisons: Les éditions revue et augmenté, 1993

salarié est soumis à une évolution périodique en fonction de critères prédéterminés. Son avantage : Salaire facile à calculer, le salarié est poussé à améliorer son rendement, feedback de la part du supérieur. Ses inconvénients : Arbitraire dans la pondération de certains facteurs, valorisation insuffisante de la dimension incitative.

- **A la pièce** : Salaire calculé en fonction d'une certaine quantité produite, sans mettre de côté les normes de qualité. Ses avantages : Salaire facile à calculer et à comprendre, le salarié est incité fortement à produire plus, le calcul du coût unitaire de production est facile. Ses inconvénients : Stress plus grand chez le salarié, risque plus grand d'accidents de travail, danger que l'employeur conteste le taux ou le diminue si le salarié est syndiqué.
- **A la tâche ou forfait** : Salaire établi pour l'exécution d'une certaine quantité de travail. Le prix du travail est fixé sous forme d'un acte de gré à gré déterminé à l'avance.
- **Ses avantages** : Clarté, simplicité dans le paiement du salaire après exécution de la tâche à la satisfaction de l'employeur.
- **Ses inconvénients** : Certain risque de perdre de vue le temps requis pour exécuter la tâche.
- **A la commission** : **Pourcentage** : au pourcentage du volume de vente durant une période donnée.
- **A l'unité** : au pourcentage lié à chaque unité vendue. Le nombre d'unités vendues détermine le salaire.
- **Avec salaire de base** : salaire de base garanti plus une commission au-delà d'un certain volume de vente fixé à l'avance.
- **Ses avantages** : Forte incitation à vendre, forte motivation liée à un grand contrôle sur le volume.
- **Ses inconvénients** : Peu de stabilité dans le revenu stress accru sur la personne évalué par rapport aux niveaux de ventes.
- **Au pourboire** : Gratifications en argent ou sous un autre mode versé à une personne à titre d'appréciation pour des services rendus.
- **Ses avantages** : Dans certains pays les pourboires sont partiellement fiscalisés.
- **Ses inconvénients** : Bien des controverses existent autour de rétribution

2.3. La formation

La formation est devenue aujourd'hui un enjeu majeur pour toute entreprise. Il s'agit à travers elle de développer de nouvelles compétences pour pouvoir affronter et répondre aux impératifs du changement.

Pour mieux comprendre ce qu'est la formation, il est utile de présenter quelques définitions de celle-ci, ainsi sa fonction on sa démarche (l'analyse de besoin, l'élaboration de plan de formation et la réalisation de la formation) ses enjeux et objectifs.

a. Définition de la formation :

En effet plusieurs définitions peuvent être retenues pour la formation. Nous débuterons par celle de LOUART PIERRE qui définit la formation professionnelle comme suit : « Par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elles enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles »¹⁷.

Le seconde est celle présentée par SEKIOU, qui définit la formation comme «un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »¹⁸.

De ces deux définitions, on peut dire que la formation est un ensemble d'actions, de méthodes et de techniques dont la finalité est de faciliter la transmission des connaissances, l'apprentissage du savoir-faire, le développement personnel et l'évolution des comportements.

Ainsi la formation peut être considérée comme :

- **un facteur d'efficacité**, car elle permet d'accroître les compétences des personnes, qui peuvent de ce fait, maîtriser de mieux en mieux leurs activités actuelles et futures ;
- **un facteur de motivation des salariés**, car elle répond au besoin du développement et d'épanouissement de l'individu ; elle leur permet de conserver leur emploi et leur assurer une progression dans leur parcours professionnel ;

¹⁷ P, LOUART. « Gestion des Ressources Humaines », édition. Eyralles, Paris, 1994. p 130.

¹⁸ Sekiou, Bloudin, Peretti, et autres "gestion des ressources humaines", Edition Debeck Université, Bruxelles, 2001. p336.

- **un moyen de développement économique**, de progrès social et d'assurance contre la stagnation, la perte d'emploi et l'inadaptation de l'individu aux travailleurs

b. La démarche l'ingénierie de la formation :

Le processus de la formation en entreprise qui est mis en œuvre par la fonction formation comprend des temps forts qu'il convient de voir de plus près. Ces moments sont constitués par les différentes phases de l'ingénierie de la formation. C'est là un des aspects importants des activités que doit mener le responsable formation. En plus, on s'intéressera à la gestion administrative de la formation.

➤ **L'analyse des besoins de formation :**

Dans le langage courant, on entend par besoin, un manque à combler ou encore ce qui est nécessaire. Associé à la formation, le besoin de formation voudrait signifier littéralement manque de formation.

Or, il n'est pas exact de parler de manque de formation. Car, ce qu'on veut désigner c'est en réalité l'existence d'une difficulté, d'un dysfonctionnement présent ou futur que la formation doit pouvoir régler.

L'analyse des besoins est un aspect très important de tout le processus de formation. En effet, une analyse de besoins vise à déterminer qui a besoin de formation et dans quel domaine.

S'il est vrai que les problèmes à régler par la formation ne s'observent pas toujours aisément, il faut alors porter une attention particulière aux environnements externes et internes de l'entreprise. Il s'agit des éléments qui suscitent la naissance des besoins de formation.

Aussi peut-on découvrir des besoins de formation à partir d'un poste de travail, de l'analyse concurrente des tâches et des aptitudes des salariés, de l'utilisation des indicateurs statistiques d'alerte tels que le nombre des accidents de travail ou encore le niveau des déchets, des pièces manquées.

En définitive, une bonne analyse des besoins de formation est essentiellement l'œuvre des acteurs commis à cette tâche. C'est pourquoi, l'on indique que l'analyse des besoins doit faire intervenir nécessairement la direction générale, le responsable des ressources humaines, le responsable formation, la hiérarchie, les futurs formés et les représentants du personnel.

En général, on dénombre divers outils d'analyse des besoins de formation. Il y a les entretiens individuels ou collectifs de formation, les observations des situations de travail, les évaluations annuelles des salariés, l'approche catalogue, l'approche des incidents critiques etc.

En règle générale, les besoins de formation doivent être hiérarchisés autour d'un plan pluriannuel qui part des objectifs à court terme aux objectifs à long terme selon **MEIGNANT** (1995).

➤ **L'élaboration du plan de formation :**

Après la phase de l'analyse des besoins, vient la phase de la décision. Il s'agit de traduire dans le plan de formation les travaux réalisés en amont. Il faut donc monter le plan de formation qui est selon **CASTETTER** : « une série d'activités organisées, unifiées par un plan d'ensemble qui ont pour objet de réaliser des objectifs spécifiques en accord avec les politiques établies et les budgets de formation. »

Or, il est évident que tous les objectifs poursuivis en matière de formation ne peuvent être atteints en une seule année en raison des contraintes budgétaires ou de la disponibilité des populations à former ou même pour des motifs pédagogiques. D'où l'intérêt d'un plan pluriannuel qui prend en compte des termes plus ou moins long et qui a l'avantage de permettre une telle réalisation. Cependant il faut préciser que le plan pluriannuel est indispensable lorsque les projets de l'entreprise sont ambitieux.

Ainsi le plan à court terme est consacré au perfectionnement de l'individu et de l'équipe dans le but d'améliorer les performances. Ensuite, le plan à moyen terme se veut accompagnateur et facilitateur des changements. Il s'agit de faire en sorte que les changements (investissements) réalisés se fassent sans grandes difficultés tout au moins en ce qui concerne les hommes. Enfin, le plan à long terme qui prépare l'avenir lointain privilégiera la naissance d'un terrain favorable au sein de l'entreprise pour développer l'adaptabilité des salariés.

En outre, il faut préciser qu'avant le montage prévisionnel qui relève du responsable formation, ce dernier aura bien sûr pris soin de collecter les projets de plan de chaque hiérarchique. Le plan de formation arrêté par le responsable formation sera écrit et les besoins seront valorisés dans le plan de l'année à partir des projets confrontés aux priorités de la direction générale et à la politique d'ensemble, et à l'enveloppe budgétaire disponible ou envisagée pour l'année.

Cependant, ce plan avant sa réalisation c'est-à-dire avant que l'on ordonne les actions de formation doit être validé. A ce niveau, il faut indiquer que le plan est soumis à l'arbitrage de diverses entités. Ainsi ce plan sera étudié par le groupe formation ou le comité de formation, puis il connaîtra devant la direction générale un second examen pour enfin être validé par le comité de direction. Enfin le service formation devra veiller à son acheminement au FDFP pour solliciter l'agrément.

➤ **La réalisation de la formation :**

Après l'analyse de besoins et le montage du plan de formation, il faut également penser à certaines conditions préalables qui sont susceptibles d'assurer le déroulement normal des activités de formation.

Il faut dire que la qualité des actions de formation est nécessairement influencée par les dispositions que prend le responsable formation.

Mais avant toute chose, l'élaboration du cahier des charges de formation s'impose. En effet, ce document produit par le responsable de formation aborde dans ses lignes les objectifs de formation, les buts secondaires à intégrer, les conditions de réalisation et les modalités de suivi et d'évaluation.

Le cahier des charges est par la suite envoyé à des organismes de formation dans le cas d'une formation en externe pour permettre au service formation de recueillir et d'étudier les propositions de services qui seront faites. En définitive, le choix du formateur se fera sur la base des désirs de l'entreprise.

Au cours de la réalisation de la formation, il faut également veiller au respect de la réponse-prestation faite par l'organisme de formation. En effet, les approches méthodologiques ainsi que tous les points proposés et acceptés par l'entreprise doivent être scrupuleusement respectés.

En outre, de petits sondages auprès des participants permettront de suivre de près la réalisation de la formation. Au total, le responsable formation doit suivre de bout en bout le déroulement des actions de formation afin que les difficultés et les dysfonctionnements susceptibles d'être rattrapés puissent l'être en temps utile.

c. Enjeux et objectifs de la formation :

Après avoir présenté les enjeux de la formation pour l'entreprise, nous allons exposer ses principaux objectifs.

➤ **Les enjeux de la formation :**

- Du point de vue de l'économie et des emplois, la formation constitue un outil fondamental d'adaptation, car elle permet de faire face à l'évolution rapide des métiers ou des pratiques professionnelles. Les entreprises l'utilisent pour anticiper les changements, ou pour réagir rapidement à ce qu'il n'a pas été possible de prévoir.
- Du point de vue des organisations, la formation correspond à deux types d'enjeux ; les premiers consistent à l'entretien et au développement des qualifications du personnel,

en l'aidant à acquérir des connaissances et des savoir-faire nouveaux. Les deuxièmes consistent à faire évoluer les comportements et les attitudes des salariés.

➤ **Les objectifs de la formation :**

Les objectifs de formation doivent être définis en fonction de la stratégie de l'entreprise. Ils doivent tenir compte des contraintes existantes, être clairs, réalistes, praticables et vérifiables. Nous avons essayé de résumer les principaux objectifs de la formation comme suit :

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés ;
- Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois ;
- Améliorer le statut des salariés par les promotions ;
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs ;
- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines ;
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits ;
- Accroître chez chaque salarié l'estime en soi ;
- Améliorer l'expression orale des salariés et leur faire contrôler leur stress quand ils font un exposé professionnel ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant ;
- Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail ;
- Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment ;
- Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou de la parfaire.

2.4. Gestion de carrière professionnelle :

La gestion des carrières est une des missions clés de la fonction ressources humaines. Lorsqu'un besoin de main d'œuvre est exprimé dans une organisation, libération d'un poste donc l'organisation à besoin de pourvoir se poste, elle a le choix de recruter sur le marché du travail ou de trouver au sein de sa propre structure la ou les personnes nécessaires, donc elle

envisage dans ce cas le recours à la structure interne. La question se pose immédiatement de l'intérêt que l'entreprise peut trouver à construire une relation stable avec ses salariés. Pour d'autres, il s'agit d'accompagner la croissance par l'intégration et la fidélisation d'un nombre significatif de nouveaux collaborateurs tout au long de leurs vies au sein de l'entreprise.

1.4.1. Définitions des la carrière et gestion des carrières

a. Définition de la carrière

La carrière est une succession d'emplois d'un salarié durant son parcours professionnelle. La distinction entre carrière interne et carrière externe permet de comprendre la dualité de la notion de carrière et la complexité de la gestion des carrières qui doit combiner à la fois les aspects individuels et les aspects organisationnels.

Tableau n° 05 : la différence entre la carrière externe et la carrière interne

Carrière externe	Carrière interne
<ul style="list-style-type: none">- La carrière externe renvoie à l'organisation, à une vision objective de la carrière et est associée à la notion de succès dans la société.- Sous cet angle, la carrière d'un individu est analysée par rapport à des filières promotionnelles et indépendamment de ses expériences propres.	<ul style="list-style-type: none">- La carrière interne renvoie à l'individu et à une vision subjective de la carrière.- Sous cet angle, l'individu apparaît comme acteur de sa carrière et celle-ci est analysée en fonction de ses critères et de ses aspirations personnels.

Source : Chloé Guillot-Soulez. Op-cit. P 56

b. Définition de la gestion de carrière :

Selon **Chloé** « La gestion de carrière consiste à concevoir dans le temps les parcours de carrière et la succession des postes occupés par les salariés : il s'agit de tenir compte du passé, du présent et du futur afin d'associer les besoins de l'entreprise et les attentes et potentiels des salariés ». ¹⁹

¹⁹ CHLOE GUILLOT-SOULEZ « la gestion des ressources humaines » édition Gualino lextenso, 8e Édition, 2014-2015, p 56

Pour **Cerdin Jean-Luc** « La gestion des carrières regroupe les activités de l'organisation destinées à satisfaire les besoins futures de l'organisation, comprenant aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés ». ²⁰

1.4.2. Les avantages de la gestion de carrière

Tableau n° 06 : Les avantages de la gestion de carrière

Pour l'entreprise	Pour le salarié
<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des promotions. • Développement des compétences des salariés. • Meilleure satisfaction des besoins RH du fait d'une meilleure utilisation des ressources disponibles dans l'entreprise. • Plus grande motivation et productivité des salariés. • Réduction du turnover. • Meilleur équilibre entre l'offre et la demande de travail à l'intérieur de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> • Opportunités d'évolution dans l'entreprise (plan de carrière, objectifs de carrière). • Possibilités de développement professionnel : développement des compétences et de l'employabilité. • Plus grande satisfaction, notamment en termes d'estime et d'accomplissement.

Source : Chloé Guillot-Soulez. Op-cit. P 56

1.4.3 Les outils de la gestion des carrières :

Tableau n° 07 : Les outils de gestion de carrière

Individuels	Collectifs
<ul style="list-style-type: none"> • Entretien annuel et entretien de carrière • Bourse d'emplois • Coaching • Bilan de compétences • Parrainage 	<ul style="list-style-type: none"> • Organigramme de remplacement • Comité de carrière • Plan de carrière • Courbe de carrière • Carte des emplois • Courbe des emplois

²⁰ CERDIN Jean-Luc « Gérer les carrières » édition EMS, Paris 2000 p27

<ul style="list-style-type: none">• Assement center• Contrat de développement	<ul style="list-style-type: none">• Forum des emplois
--	---

Source : Chloé Guillot-Soulez. Op-cit. P 57

1.4.4. Les ancrs de carrière²¹ :

Un ancre de carrière correspond à ce que l'individu considère le plus important et non négociable dans sa carrière. Elle guide et contraint toutes les décisions majeures de la carrière. L'ancre de carrière représente ce qu'un individu n'abandonnerait pas lorsqu'il est confronté à un choix de carrière.

Selon Schein, une ancre de carrière est composée de trois sortes de perceptions de soi qui concerne :

- Ses talents et ses capacités ;
- Ses motifs et besoins ;
- Ses attitudes et valeurs.

Progressivement, se dégage de l'expérience de chacun dans sa vie personnelle, familiale et professionnelle une vision plus claire de ses propres capacités, de ses valeurs et de ses motivations, une ancre qui va réduire ses possibilités de choix. L'individu aurait, selon Schein, une seule ancre de carrière, c'est-à-dire un ensemble unique de talents, de valeurs et de motifs au sommet de sa hiérarchie personnelle. Les personnes évoquent le fait d'être «Tirées en arrière » vers quelque chose qui leur correspond mieux quand elles font l'expérience d'un travail qui ne leur convient pas.

Dans ce contexte, huit ancrs de carrière ont été identifiées par Schein :

➤ La compétence technique/fonctionnelle

Les personnes ancrées « compétence technique » ont besoin d'être liées à un domaine de compétence. Elles cherchent avant tout à être reconnues pour leur expertise. Leur identité est construite autour du contenu de leur travail. Toute décision de mobilité verticale, horizontale ou géographique, sera perçue favorablement dans la mesure où elle apparait comme une opportunité de se perfectionner ou tout au moins de rester un bon spécialiste reconnu par ses pairs.

²¹ Cerdin, Jean-Luc. «Gérer les carrières». Paris : édition EMS, 2000. P. 112-115

➤ **La compétence manager général/gestion**

Les choix de carrière sont dictés par l'objectif d'atteindre un poste de direction. Le management en tant que tel captive les personnes ancrées manager général. La mobilité verticale est une importante forme de reconnaissance pour elles. Trois domaines de compétences semblent cruciaux pour un manager général :

- Compétences analytiques : Capacités d'exposer des problèmes de telle sorte que des décisions peuvent être prises sous des conditions d'incertitude ;
- Compétences interpersonnelles : Capacité à influencer et contrôler d'autres personnes afin d'atteindre les buts organisationnels ;
- Compétences émotionnelles : Capacité à être stimulé par les crises, les hautes responsabilités, le pouvoir plutôt que d'être anéanti par eux. L'atteinte des sommets passe par une ligne verticale, mais aussi par la mobilité horizontale (incontournable).

➤ **L'autonomie/indépendance Ancrée autonomie,**

La personne a un besoin primordial d'être libre des contraintes organisationnelles. L'autonomie est possible dans de grandes organisations dans la mesure où elles offrent des postes comme la recherche et développement ou la gestion d'une unité géographiquement éloignée. Néanmoins, les personnes qui se reconnaissent dans cette ancre ont une forte probabilité de se tourner vers des carrières autonomes comme consultant ou professeur.

➤ **La sécurité/stabilité**

La stabilité dirige la carrière des personnes qui sont caractérisées par cette ancre. La continuité dans l'emploi ou dans une compagnie donnée fait partie des priorités ainsi que stabiliser sa famille et s'intégrer dans une communauté. La stabilité géographique est également centrale. Le contexte du travail, pourvoyeur de sécurité, peut primer la nature du travail.

➤ **La créativité entrepreneuriale**

La personne ancrée créativité éprouve le besoin de créer quelque chose, que ce soit une nouvelle affaire, de nouveaux produits ou services. Sa carrière repose sur la volonté de prouver qu'elle peut créer. Certains échouent dans la création et passent leur carrière à chercher des solutions créatives tout en occupant un travail traditionnel dans une organisation.

➤ **Dévouement à une cause**

Certaines personnes choisissent un métier parce qu'elles désirent exprimer dans leurs travail des valeurs centrales pour elles. Celles qui se dévouent à une cause organisent

leur carrière autour d'elle. Vouloir travailler avec d'autres personnes et les aider oriente leur carrière. Cela peut-être cas pour certaines personnes qui choisissent des métiers tels que : médecin, enseignant, avocat du travail ou les ressources humaines. Cependant, certaines personnes peuvent occuper ces fonctions sans mettre au centre de leur choix de carrière le désir de servir. Certains médecins, avocat et travailleurs sociaux sont ancrés dans des compétences techniques/fonctionnelles, ou l'autonomie, ou encore la sécurité, d'autres veulent atteindre les fonctions de direction.

➤ **Le défi pur**

L'individu ancré « défi pur » définit sa vie en termes compétitifs. Il a la perception qu'il peut tout conquérir. Ce qu'il recherche, c'est l'opportunité de trouver des solutions à des problèmes soi-disant insolubles, de surmonter des obstacles difficiles ou de vaincre des adversaires sérieux. Le travail doit fournir des occasions de s'autotester.

➤ **Le style de vie/qualité de vie**

Selon Schein, « il ne s'agit pas simplement d'équilibrer les vies personnelles et professionnelles comme beaucoup de personnes l'ont traditionnellement fait, il s'agit plutôt de trouver un moyen d'intégrer les besoins de l'individu, de la famille, et de la carrière ». Les personnes ancrées style de vie est prête à travailler pour une organisation pourvu que les bonnes options pour elles soient disponibles au bon moment. De telles options incluent par exemple le temps partiel choisi, la prise d'années sabbatiques, des horaires flexibles, ou le travail à la maison. Le respect de l'organisation pour les préoccupations de l'individu et de la famille est jugé fondamental.

1.4.5. Les acteurs de la Gestion de Carrière²² :

L'idée de gestion de carrière suppose une stabilité de l'emploi, une bonne rémunération, un avenir professionnel relativement tracé et prévisible, une formation adéquate et une éthique du travail. De cela on comprend que la gestion de carrière est une responsabilité partagée entres diffèrent acteurs.

²² Eric Campoy et all. Gestion de ressources humaines. P. 124

➤ **Le salarié :**

Vu la place importante qu'occupe le salarié au sein de l'entreprise, ou il est concerné comme étant un acteur de son propre parcours professionnel et garant lui-même de son employabilité. Donc pour ce faire, et afin d'assumer sa responsabilité et pouvoir faire face aux enjeux quelle recouvre, le salarié doit toujours être tenu informer des différents postes à pourvoir au sein de l'entreprise ou à l'extérieur de cette dernière, ainsi que par les opportunités de carrière et de mobilité, aussi que les différentes formations offertes par l'entreprise et les différents dispositifs de développement des compétences. Mais aussi connaître son potentiel et ses capacités pour pouvoir évaluer l'écart à combler pour acquérir les compétences souhaités et identifier les trajectoires possibles et les moyens d'y parvenir. Le salarié ce doit d'être lui-même maître de son parcours professionnel en portant une attention sur l'information, la formation et aussi l'orientation professionnelle, tout comme il peut faire appel à une assistance personnalisée auprès de la DRH, ou bien à des organismes spécialisés en dehors de l'entreprise.

➤ **La DRH**

Si l'entreprise a une coresponsabilité dans la carrière du salarié, la DRH joue un rôle très important dans la mesure où, d'une part, elle est censée veiller à l'adéquation des ressources aux besoins en personnel, et par conséquent s'assurer de l'évolution des compétences de chacun des salariés pour se maintenir à niveau et renforcer leur employabilité, et d'autre part, elle est censée motiver et fidéliser les salariés en gérant les attentes implicites des individus vis-à-vis de la carrière, élément central du contrat psychologique dans la relation salarié-entreprise. La DRH ce doit donc de préparer et coordonner les évolutions de carrière en mettant en place les outils nécessaires à l'évaluation des compétences, du potentiel et de la motivation. Pour ce faire, elle s'appuie principalement sur la hiérarchie, mais peut également avoir recours à des organismes spécialisés, en particulier en matière d'orientation et de reconversion professionnelles.

➤ **Le responsable hiérarchique :**

Dans la gestion de carrière du salarié la place ainsi que le rôle du responsable hiérarchique sont liés par la pertinence supposée de son appréciation, en effet il paraît légitime de reconnaître une pertinence dans la mesure où le responsable hiérarchique encadre au jour le jour ses collaborateurs. C'est notamment pour cette raison que certaines pratiques de GRH sont partagées avec l'encadrement, vu que le responsable hiérarchique est le mieux placé pour émettre un jugement et évaluer les capacités, compétences, performance, potentiel et

motivation du salarié. Cette appréciation est le premier facteur dont la DRH tient compte sur sa prise de décision concernant la rémunération, la formation mais également l'évolution professionnelle du salarié. Donc la personne la plus légitime pour prendre une décision relative à la carrière est le responsable hiérarchique compte tenu de sa proximité du salarié, mais la DRH et les personnes les plus élevées dans la hiérarchie auront une influence plus importante sur les décisions d'évolution compte tenu de leur vision qui est plus large concernant l'adéquation ressource/besoins.

➤ **Les acteurs périphériques :**

En plus des acteurs cités auparavant il y'en a d'autres qui interviennent d'une manière plus ou moins distante dans la carrière du salarié. Cela arrive dans de rares cas où l'entreprise et le salarié font appel à d'autres organismes spécialisés qu'ils appellent des prestataires extérieurs, et cela pour aider le salarié à construire et mettre en œuvre son projet professionnel. La DRH coordonne souvent leur intervention auprès des salariés. Les représentants du personnel peuvent indirectement avoir une influence dans la carrière et l'évolution professionnelle du salarié. Cette influence reste toutefois relative, dans la mesure où les politiques de formation, de gestion des emplois et d'évolution des salariés sont soumises à certaines instances de représentation.

2.5. La Gestion de temps :

Le temps et la gestion du temps sont deux concepts intimement liés. Le problème du manque de temps amène une raison d'être à la gestion du temps. Donc, la littérature sur ces deux notions est très large et diversifiée.

a. Définitions le temps et gestion de temps

➤ **Le temps :**

Rares sont ceux qui ont assez de temps pour accomplir tout ce qu'ils ont projeté de faire dans une journée de travail; tâches importantes, rencontres, appels téléphoniques, courriels, etc., et pourtant Seiwert (1991)²³ mentionne que chacun d'entre nous dispose de la totalité du temps nécessaire. Voilà ce qu'il appelle le paradoxe du temps. Cependant, on peut toujours projeter d'en faire davantage, mais on n'a que 24 heures par jour et accès à un ensemble de ressources extensibles jusqu'à un certain degré seulement. Le problème du manque de temps a toujours existé. La majorité des dirigeants manquent quotidiennement de temps pour accomplir les

²³ Seiwert, Lothar I. 1991. Du temps pour l'essentiel: Vous déterminez ainsi votre réussite par une planification conséquente du temps et une méthode de travail efficace. Paris: Les Éditions d'Organisation, p334 .

différentes tâches qui dépendent d'eux. La notion du temps revêt alors une importance capitale pour ces derniers, car elle représente leur principale contrainte en plus d'être un atout considérable pour ceux qui savent l'optimiser. Un survol de la littérature permet de faire ressortir différentes définitions du temps à travers le temps, en commençant par Oncken en (1989) ensuite Petit Larousse illustré (2010).

D'après Le Petit Larousse illustré (2010, P1456) : Le temps est une notion fondamentale conçue comme un milieu infini dans lequel se succèdent les événements et souvent ressenti comme une force agissant sur le monde et les êtres.²⁴

➤ **Gestion de temps :**

Puisque le temps nous manque, il est normal de vouloir acquérir de nouvelles habiletés afin de mieux répondre aux exigences du monde dans lequel nous vivons. La maîtrise du temps est devenue « un savoir-faire essentiel, un incontournable » (Comtois 2006). en effet plusieurs définitions peuvent être retenues pour la gestion de temps.

Selon Seiwert (1991, p14) : La gestion du temps est l'application conséquente, en vue d'un objectif déterminé, de techniques de travail ayant fait leurs preuves dans la vie courante et qui visent à orienter et à organiser son existence de sorte que le temps disponible soit utilisé de façon rationnelle et optimale.

« Il s'agit avant tout de modifier sa manière de travailler désordonnée et soumise à des facteurs extérieurs, et de l'orienter vers un objectif et des tâches planifiées et exécutées de façon systématique ».²⁵

D'après Hermel (2005, p3) : La gestion du temps consiste à se doter des moyens et outils permettant de mieux connaître l'emploi de son temps afin d'en faire un meilleur usage. Le but de la gestion du temps est d'être en harmonie avec ses objectifs et ses priorités de vie²⁶.

b. Le temps de travail effectif :²⁷

La notion de temps de travail effectif est au cœur des politiques d'aménagement du temps de travail. Certains temps pendant lesquels le salarié est dans l'entreprise sans effectuer de travail posent en effet problème par rapport à cette notion : temps de pause, temps « mort », temps d'astreinte...

²⁴ Collectif. « Le Petit Larousse illustré ». Paris: Larousse, 2010. P.1784.

²⁵ Seiwert.op-cit.p14

²⁶ Hermel, Laurent. « La gestion du temps, 100 questions pour comprendre et agir » Paris.: AFNOR, 2005. P.130.

²⁷ Chloe Guillot-Soulez. « La gestion des ressources humaines ».8^{ème}.Lyon :les éditions lextenso.2015/2016.P.145-164.

La durée de travail effectif : est définie comme « le temps pendant lequel le salarié est à la disposition de l'employeur et doit se conformer à ses directives, sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles ». Par rapport à cette définition, certains temps posent problème et ont nécessité des précisions :

- **Les temps de repas et de pause** : Le temps nécessaire à la restauration ainsi que les temps consacrés aux pauses sont considérés comme du temps de travail effectif lorsque les critères donnés dans la définition sont réunis. Même s'ils ne sont pas reconnus comme du temps de travail effectif, ils peuvent faire l'objet d'une rémunération par voie conventionnelle ou contractuelle.
- **Les temps d'habillage et de déshabillage** : Sauf disposition contraire d'une convention ou d'un accord applicable à l'entreprise, le temps consacré à l'habillage et au déshabillage ne constitue pas un temps de travail effectif. Toutefois, lorsque le port d'une tenue de travail est imposé par la réglementation, le règlement intérieur de l'entreprise, une convention, un accord collectif ou le contrat de travail du salarié, le temps qui y est consacré doit faire l'objet de contreparties au bénéfice des salariés (compensation sous forme de repos ou compensation financière sous forme de primes...), s'il se déroule dans l'entreprise ou sur le lieu de travail.
- **Les temps de placement professionnel** : Le temps de déplacement pour se rendre sur le lieu d'exécution du contrat de travail n'est pas un temps de travail effectif. Néanmoins, s'il dépasse le temps normal de trajet entre le domicile et le lieu habituel de travail, il doit faire l'objet d'une contrepartie soit sous forme de repos, soit financière, déterminée par convention ou accord collectif ou, à défaut, par décision unilatérale de l'employeur prise après consultation du comité d'entreprise ou des délégués du personnel.
- **L'astreinte**: est le temps pendant lequel le salarié, sans être à la disposition permanente et immédiate de l'employeur, a l'obligation de demeurer à son domicile ou à proximité afin d'être en mesure d'intervenir pour effectuer un travail. Les astreintes doivent donner lieu à des compensations financières ou à des repos. L'astreinte sans intervention est décomptée dans les durées minimales de repos quotidien et hebdomadaire. En revanche, les périodes d'intervention constituent un temps de travail effectif comptabilisé dans la durée du travail.

c. Les durées maximales :

Les entreprises doivent respecter les durées maximales au-delà desquelles aucun travail effectif ne peut être demandé.

- **Les durées maximales hebdomadaires** : Pour les durées maximales hebdomadaires, une double limite doit être respectée :

Tableau n° 08 : Les durées maximales hebdomadaires

Durées maximales	Dérogation possibles
48 heures au cours d'une même semaine	en cas de circonstances exceptionnelles entraînant temporairement un surcroît de travail, une demande doit être adressée à l'inspecteur du travail (après avis des DP ou du CE). Le dépassement ne peut avoir pour effet de porter la durée du travail à plus de 60 heures par semaine.
44 heures de moyenne sur une période de 12 semaines consécutives	un décret, pris après conclusion d'une convention ou d'un accord collectif de branche, peut prévoir une durée maximale moyenne de 46 heures sur 12 semaines consécutives ; – une autorisation administrative du ministre du Travail et de la direction régionale ou départementale du Travail peut autoriser à titre exceptionnel le dépassement de la durée maximale de 46 heures.

- **La durée maximale quotidienne**: c'est la durée du travail effectif ne peut excéder 10 heures par jour.
- ✓ **Des dérogations à cette durée maximale sont possibles** :
 - Sur autorisation de l'inspecteur du travail (après avis du CE ou des DP) en cas de surcroît temporaire d'activité concernant certains travaux : travaux devant être exécutés dans un délai déterminé en raison de leur nature (denrées périssables par exemple), travaux saisonniers... ;
 - En cas d'accord dérogatoire : une dérogation peut être prévue par convention, accord collectif étendu, accord collectif d'entreprise ou d'établissement à condition que le dépassement n'ait pas pour effet de porter la durée quotidienne à plus de 12 heures.

d. Les populations et temps particuliers

➤ **Le travail a temps partiel :**

L'introduction du travail à temps partiel dans l'entreprise nécessite une convention ou un accord collectif de branche étendu ou un accord d'entreprise ou d'établissement qui pose les conditions d'organisation du temps partiel dans l'entreprise. En l'absence d'accord, l'employeur peut décider de mettre en place des horaires à temps partiel après avis de la CE ou des DP et information de l'inspecteur du travail. Dans ces conditions, l'employeur est libre de mettre en place des horaires à temps partiel.

- **Le travail de nuit :** Le recours au travail de nuit doit être exceptionnel et justifié par la nécessité d'assurer la continuité de l'activité économique ou des services d'utilité sociale.

Sa mise en place est subordonnée à la conclusion préalable d'une convention, d'un accord collectif de branche étendu, d'un accord d'entreprise ou d'établissement. À défaut, l'employeur peut demander l'autorisation de l'inspecteur du travail, après avis de la CE ou des DP.

- **Le temps de travail des mineurs :** le travail est autorisé à partir de 16 ans mais jusqu'à l'âge de 18 ans, le jeune bénéficie de règles protectrices spécifiques. La durée du travail des jeunes de moins de 18 ans doit respecter les limites suivantes :

- La durée quotidienne du travail effectif ne peut dépasser 8 heures ;
- Le repos quotidien est de 12 heures consécutives.
- La durée hebdomadaire du travail effectif ne peut dépasser la durée légale du travail, soit 35 heures. À titre exceptionnel, après avis du médecin du travail et sur autorisation de l'inspecteur du travail, 5 heures de plus au maximum peuvent être autorisées.
- Le travail de nuit des jeunes (y compris les apprentis) est particulièrement encadré : il est interdit pour les jeunes de moins de 16 ans, et pour les jeunes de 16 à 18 ans. Certaines dérogations sont possibles pour les jeunes de 16 à 18 ans.

- **L'aménagement du temps de travail :** L'activité d'une entreprise peut connaître des variations ou être irrégulière en raison du caractère saisonnier de cette activité ou de la fluctuation des commandes d'une semaine sur l'autre ou d'un mois sur l'autre. L'aménagement du temps de travail permet d'adapter le rythme de travail des salariés

à ces fluctuations de l'activité et d'éviter les coûts de ces fluctuations. L'entreprise peut donc répartir la durée du travail sur une période supérieure à la semaine et, au plus, égale à l'année. Une convention ou un accord collectif doit être conclu. L'accord prévoit les modalités de l'aménagement du temps de travail :

- Conditions et délais de prévenance des changements de durée ou d'horaire de travail ;
- Limites pour le décompte des heures supplémentaires ;
- Conditions de prise en compte, pour la rémunération des salariés, des absences ainsi que des arrivées et départs en cours de période.

En l'absence d'accord collectif en matière d'aménagement du temps de travail, l'employeur peut toutefois organiser la durée du travail sous forme de périodes de travail d'une durée de 4 semaines au plus pour chacune.

e. Les repos :

➤ **Le repos quotidien :** Le principe est que tout salarié doit bénéficier d'un repos quotidien d'une durée minimale de 11 heures consécutives. De plus, aucun temps de travail ne peut atteindre 6 heures sans que le salarié bénéficie d'une pause de 20 minutes.

✓ **Des dérogations à ce principe existent :**

- **Des dérogations permanentes :** c'est-à-dire non soumises à autorisation, pour des catégories particulières de salariés (personnels d'entretien, personnels des usines à feu, gardiens et concierges des établissements industriels et commerciaux...);
- **Des dérogations temporaires :** le repos hebdomadaire peut être suspendu en cas de travaux urgents ou pour prévenir un accident, pour des industries saisonnières, traitant de matières périssables ou ayant des surcroûts exceptionnels d'activité, pour des travaux de chargement et de déchargement et pour la défense nationale.

➤ **Le repos hebdomadaire :** Le Code du travail pose deux principes :

- **Le principe du repos hebdomadaire :**

Il est interdit d'occuper plus de six jours par semaine un même salarié. Ce repos hebdomadaire doit avoir une durée minimale de 24 heures consécutives. Compte tenu du repos quotidien d'une durée minimale de 11 heures consécutives, le repos hebdomadaire doit être de 35 heures consécutives.

- **Le principe du repos dominical :**

Le repos hebdomadaire doit être donné le dimanche.

✓ **Des dérogations à ces principes existent :**

- **Dérogations au principe du repos hebdomadaire :** le repos hebdomadaire peut être soit différé, soit suspendu, soit réduit si son maintien n'est pas possible ;
- **Dérogations au principe du repos dominical :** plusieurs types de dérogations existent qui sont selon les cas permanentes ou temporaires, soumises ou non à autorisation, applicables à l'ensemble du territoire ou à certaines zones précisément délimitées.

f. Les congés

- **Les congés payés :** Tout salarié a droit à un congé payé annuel à la charge de l'employeur. Tout salarié ayant travaillé pendant au moins un mois chez le même employeur a droit à deux jours et demi ouvrables de congé par mois de travail effectif: le salarié qui a travaillé 12 mois a droit au maximum à 30 jours ouvrables.

L'année de référence pour le calcul des congés payés est la période comprise entre le 1er juin de l'année précédente et le 31 mai de l'année en cours (sauf accord collectif fixant une période Différente).

- **Les congés spéciaux :** Tout salarié peut bénéficier de certains congés spéciaux, obligatoires ou non et rémunérés ou non.

✓ **Les congés pour événements familiaux**

A la demande d'absence adressée à l'employeur, le salarié doit joindre un justificatif de l'événement. Ces absences sont rémunérées et assimilées à du travail effectif pour le calcul de l'ancienneté et des congés payés du salarié. Le salarié bénéficie d'un congé de 1 jusqu'à 4 jours ouvrable (les décès, pour mariage, les naissances)

✓ **Les congés de longue durée**

Le salarié bénéficie d'un congé de 3 mois jusqu'à une année renouvelable (congé d'éducation, congé de formation)

g. La gestion des temps de travail

Les nombreuses obligations légales à respecter rendent la gestion des temps de travail extrêmement complexe pour les entreprises.

➤ **Décompte et contrôle :**

La durée du travail est très réglementée et l'horaire des salariés doit pouvoir être contrôlé. Afin de permettre à l'employeur, au salarié et à l'administration d'exercer un contrôle sur le temps de travail, l'employeur doit établir les documents nécessaires au décompte du temps de travail.

La durée hebdomadaire du travail s'inscrit, en principe, dans le cadre d'un horaire collectif, uniforme pour l'ensemble des salariés de l'établissement. L'horaire collectif doit être affiché sur les lieux de travail et transmis à l'inspecteur du travail.

Lorsque les salariés ne sont pas occupés selon l'horaire collectif, la durée du travail de chaque salarié doit faire l'objet d'un décompte. Ce décompte doit être fait :

- Quotidiennement, par enregistrement, par tous moyens, des heures de début et de fin de chaque période de travail ou par le relevé du nombre d'heures de travail effectuées ;
- Chaque semaine, par récapitulation, par tous moyens, du nombre d'heures de travail effectuées par chaque salarié.

➤ **L'informatisation de la gestion des temps :**

Compte tenu des obligations légales relatives à la durée du travail et à son décompte, les entreprises ont intérêt à se préoccuper des modalités pratiques de ce contrôle du temps de travail.

De nombreuses entreprises se sont donc équipées de systèmes informatiques de gestion et de planification des temps de travail. Un logiciel de gestion des temps présente l'avantage de permettre à la fois le décompte de la durée du travail mais en même temps la planification et le pilotage de l'activité de l'entreprise.

A travers ce chapitre nous avons illustré l'aspect théorique de la gestion de ressources humaines, son historique, son rôle et ses objectifs. Ensuite on a présenté 5 fonctionnalités RH. Parmi les difficultés que peut rencontrer les RH on cite les crises sanitaire, on va essayer de présenter les crises sanitaire et leurs impactes sur les entreprises algériennes

Chapitre 02 : La crise sanitaire du COVID 19 et son impact

Chapitre 02 :

Le monde a été bouleversé par plusieurs crises sanitaires. Le corona virus constitue l'une de ces dernières qui a frappé le monde entier ces deux dernières années. La pandémie COVID-19 a perturbé l'économie d'une manière générale, et les entreprises en particulier qui ne se retrouvent plus en mesure de poursuivre leurs activités. Ces perturbations ont eu une grande variété de répercussions sur les entreprises, dont la plus importante est que les entreprises se trouvent dans une situation de difficultés financières. La crise sanitaire du COVID-19 a également mis à jour, dans les activités et chaînes d'approvisionnement des entreprises, des vulnérabilités majeures liées aux conditions de travail, et aux degrés de préparation à d'éventuelles catastrophes.

1. La crise sanitaire

1.1. Définitions :

a. La crise :

On entend par crise des processus qui ne sont ni planifiés ni souhaités, de durée limitées et dont l'issue est incertaine. La crise possède plusieurs dimensions par exemple : humaine et sociale, technique, politique et institutionnelle, économique, éthique, juridique, médiatique. Elles interagissent pour créer un système complexe.

b. La crise sanitaire :

Sont des événements touchant réellement ou potentiellement un grand nombre de personnes, affectant la santé, et pouvant éventuellement augmenter le facteur significatif de mortalité ou de surmortalité. Elles sont déclarées par l'État. Certaines d'entre elles peuvent également faire l'objet d'un scandale sanitaire, lorsque la confiance du consommateur et des citoyens est en jeu.²⁸

c. L'épidémie :

Développement et propagation rapide d'une maladie contagieuse, le plus souvent d'origine infectieuse dans une population.²⁹

d. La pandémie :

On parle de pandémie en cas de propagation mondiale d'une nouvelle maladie en l'absence d'immunité dans la grande majorité des cas.³⁰

²⁸ Mémoire en ligne. Le rôle de l'IDEC dans la gestion de la crise sanitaire en HPAD. Université PARIS. 2019-2020

²⁹ Dictionnaire, Larousse. Consulté le 07/09/2021. Disponible sur l'URL suivant : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/épidémie/30370>

e. Coronavirus 2019 ou le ou la Covid-19 :

(Acronyme anglais de coronavirus disease 2019) est une maladie infectieuse émergente de type zoonose virale causée par la souche de coronavirus SARS-COV-2. Les symptômes les plus fréquents sont la fièvre, la toux, la fatigue et la gêne respiratoire. Dans la forme la plus grave, l'apparition d'un syndrome de détresse respiratoire aigue peut entraîner la mort, notamment chez les personnes plus fragiles du fait de leur âge ou en cas de comorbidités. Une autre complication mortelle est une réponse exacerbée du système immunitaire inné. Une perte brutale de l'odorat, associée ou non à une perte du goût, est une manifestation relativement fréquente et parfois révélatrice de l'infection par le SARS-COV-2.³¹

1.2. Typologie des crises sanitaires :

Elles sont de plusieurs types :

- Les épidémies ou pandémies importantes, qui touchent un nombre très important de personnes (cas des crises très médiatisées qui touchent les pays développés. On classe parfois dans cette catégories des problèmes de type nosocomiaux, ou des crises principalement zoonotiques (ex. : fièvre aphteuse, crise de la vache folle), mais qui peuvent toucher l'Homme ;
- des crises liées à des médicaments ou vaccins contaminés ou pollués ;
- des crises liées à des événements climatiques ou météorologiques (surmortalité induite par une canicule, suites d'un tsunami ou d'un tremblement de terre, d'une sécheresse ou d'inondation exceptionnelle) ;
- des crises induites par les conséquences d'un accident source de pollution de l'eau ou de l'air (ex. : retombées de l'accident de Tchernobyl en Biélorussie) ;
- certaines crises alimentaires touchant parfois des millions de personnes ;
- conséquences d'une exposition chronique à un contaminant dangereux à long terme (ex. : amiante).

Dans tous ces cas, les crises sanitaires peuvent avoir des coûts économiques, sociaux et politiques considérables.³²

✓ **Les exemples des crises sanitaires :**

³⁰ Mémoire en ligne, opcit

³¹ Mémoire en ligne.op-cit.p.4

³² M. La Marquise (article du le canar d'enchaîne).Disponible sur la mission d'évaluation et d'expertisations de la vielle sanitaire en France .Consulte 02/05/2021.Disponible le 22/09/2010. Sur l'URL suivant : <http://www.lacrisesanitair>

- Annuelle : Grippe pandémique (250 000 à 500 000 décès par an)
- 1347-1352 : Peste noire (25 millions de victimes)
- 1918 : Grippe espagnole (environ 50 millions de victimes)
- 1950 - 1977 : Distilbène (provoque des malformations)
- Années 1980 : Syndrome d'immunodéficience acquise ou SIDA (77,3 millions de victimes)
- 1983 - 1985 : Hormone de croissance • Somatotropine bovine (120 victimes)
- 1984 : Sang contaminé
- Depuis 1986 : Catastrophe de Tchernobyl ((900 000 victimes)
- 1996 - 2017 : Crise de la vache folle (223 victimes)
- 1997 : Crise de l'isoméride (40 victimes)
- Depuis 1997 : Affaire de l'amiante (35 000 décès)
- 1999 : Poulets à la dioxine
- 2001, 2016 : Fièvre aphteuse (non mortel)
- Grippe aviaire et risque pandémique :
 - 1997 : H5N1
 - 2009 : H1N1
 - 2013 : H7N9
- 2003 : Syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS)
- 2013 - 2016 : Épidémie de maladie à virus Ebola en Afrique de l'Ouest (20 000 victimes)
- 2015 : Épidémie de fièvre Zika en Amérique .
- Depuis fin 2019 : Pandémie de Covid-19SRAS-CoV-2

1.3. Les spécificités des crises sanitaires

Les crises à forte composante sanitaire comportent des caractéristiques spécifiques :

- Elles suscitent un émoi considérable, propice aux rumeurs, dans les populations concernées, ainsi qu'un retentissement médiatique assuré ; Les crises sanitaires se caractérisent par l'écho très important qu'elles aient dans l'opinion publique et par les répercussions nombreuses qu'elles ont tant dans le monde politique que dans le monde médical et sanitaire.
- Elles posent aux décideurs des difficultés considérables, liées notamment aux fortes incertitudes sur les effets et à la nécessité absolue de répondre d'urgence aux inquiétudes, les enfermant dans un dilemme permanent : courir le risque de se voir reprocher soit une sous-réaction (la négligence), soit une sur-réaction (la panique) ;

- Elles portent atteinte à la crédibilité du savoir médical et à la légitimité des institutions sanitaires ;
- Elles mettent en cause des valeurs comme la responsabilité individuelle et collective, les libertés démocratiques, l'importance accordée à la vie humaine. Dans des conflits, souvent intenses entre différentes valeurs ou des intérêts divergents, la santé est sacrifiée devant les contraintes économiques. Il est clair que, dans les pays démocratiques et développés, l'équation « alerte + santé + incertitude = crise » va se vérifier plus souvent désormais. Car qu'il s'agisse d'une exposition anormale à un polluant potentiellement toxique, d'une véritable épidémie ou d'une accumulation suspecte de cas, dès que la santé est menacée, la crise peut facilement émerger. La tendance médiatique actuelle est de dénommer « crise » tout malaise, difficulté ou anomalie. Mais la crise est bien plus que cela : c'est un véritable bouleversement, une épreuve.

1.4. Historique du COVID-19 :

Les premiers cas apparus en chine ont été rapportés décembre 2019, mais rapidement, les cas se sont apparus dans tous les pays du monde, l'un après l'autre sans aucune exception.

Enfin l'OMS sonne le glas d'une pandémie comparable à celle de la grippe espagnole de 1918.

D'un virus banal à un mutant dangereux, tous les scénarios étaient envisageables, même celui du complot ...qui a fait couler beaucoup d'encre.

Quoique qu'il en soit, Le virus identifié serait un mutant de son ancêtre peu virulent et cause une nouvelle maladie par sa transmission et surtout par sa pathologie incomparable à aucune autre connue auparavant.

La source de ce virus serait peut-être les chauves-souris et / ou le pangolin, deux espèces animales hébergeant des coronavirus très proches du SARS-CoV-2.

Le problème est que ce nouveau virus fut à l'origine d'une nouvelle pathologie qui a fait que la médecine a pataugé avant de savoir comment gérer les malades qui en sont atteints.

Néanmoins, et comme beaucoup de virus respiratoires, un pourcentage non négligeable de personnes atteintes feront une maladie asymptomatique tout en étant de potentielles sources de contamination.

Il semble également que la transmission directe par la salive, de personne a personne soit la plus incriminée dans la propagation de la maladie; la transmission par les objets est certainement moins importante mais jamais nulle.

De ce fait, des mesures d'hygiène ont été préconisées par les différents organismes internationaux de santé, les sociétés savantes de maladies infectieuses.³³

³³ Sarkis, Dolla karam. Les pandémies dans l'histoire... aux corona virus. Consulté le 20/05/2021 disponible sur l'URL suivant : <https://www.auf.org/organisation/wp-content/uploads/2021/03/d-karam-sarkis-il-etait-une-fois.pdf>.

1.5. La gestion de la crise du COVID 19 dans le monde

Difficile à décrire tous les scénarios vue leur diversité et parfois anarchique. D'abord les gestes barrières, le port de masque, la désinfection des mains et des objets, la distanciation sociale ; cela n'a pas été suffisant et le nombre des cas graves augmentait de jour en jour.

En l'absence d'un traitement antiviral efficace et l'aggravation des malades, les soins intensifs se sont petit à petit remplis puis saturés dans tous les pays du monde et ça continue jusqu'à maintenant. Nous avons tous assisté à la pénurie de masque et des respirateurs.

Nous avons tous assisté au dilemme, donné ou pas de la chloroquine, médicament connu pour le paludisme et qui pourrait être efficace contre le Coronavirus, sans arriver à des conclusions ou recommandations basées sur les résultats : « evidence based medicine ».

La mondialisation a eu son effet : le virus s'est propagé à une vitesse vertigineuse et n'a pas épargné ni les pays lointains ni les pays chauds qui habituellement, de par leur climat, sont peu touchés par les virus respiratoires.

Dans cet état de panique, le confinement était la solution dans la plupart des pays à travers le monde, à commencer par la Chine, point de départ de ce fléau ; on n'est pas prêt d'oublier les images diffusées sur toutes les télé, de l'armée chinoise en train de clouter les portes des chinois afin de les obliger à respecter le confinement et arrêter la chaîne de transmission.

Certains pays ont compté sur l'immunité naturelle des populations : immunité de groupe ou de « troupeau », laissant les gens s'infecter et guérir ou ...mourir. Ce dernier scénario s'est avéré catastrophique et a suscité beaucoup de réactions négatives de la part de l'opinion publique contre les gouvernements concernés.

Tout ceci s'est accompagné d'une course à la commercialisation des tests nécessaire à tel point que le test PCR et le CT sont devenus monnaie courante ainsi que d'autres termes médicaux qui ont trouvé également leur place dans le langage communautaire.

Et puis est venu le temps des vaccins, la course a commencé sitôt le virus identifié.³⁴

➤ **Les vaccins contre le covid-19**

Plusieurs vaccins contre le Covid-19 ont pu être développés en un temps record : 12 à 18 mois, une première mondiale. Jusqu'alors, mettre au point un vaccin prenait des années : le plus rapide, 4 ans pour obtenir le vaccin contre les oreillons, 7 ans pour développer un vaccin contre la polio, 9 ans pour un vaccin contre la rougeole, 15 ans pour un vaccin contre le HPV (papillomavirus

³⁴ Sarkis, Dolla karam. Opcit

humain), 34 ans pour un vaccin contre la varicelle, et 36 ans plus tard, nous n'avons toujours pas un vaccin contre le SIDA.

Parmi les vaccins développer contre le COVID-19 :

- Sinovac-coronaVac : Fabriquer par la société sinovac biotech Ltd, c'est une société chinoise spécialisé en biopharmacie, et la commercialisation de vaccin humain
- AstraZeneca vaccin : fabriquer par le groupe pharmaceutique suèdo-britannique dans le Royaume-Uni
- Sputnik vaccin : Fabriquer par l'institut de recherche Gamaleia d'épidémiologie et de microbiologie qui se situe a Moscou en Russie

1.6. Les répercussions social et économique de la crise sanitaire.

Sur le plan scientifique et sanitaire, c'est une leçon d'humilité pour l'humanité en général et la communauté scientifique internationale en particulier.

En effet, cette pandémie nous a prouvé que malgré tous les moyens actuels des plus grandes sociétés scientifiques, pharmaceutiques, laboratoires et académiques, nous étions tout aussi impuissants qu'en 1918 lors de la grippe espagnole, avec quand même une différence, une meilleure prise en charge générale du patient et la préparation ultrarapide des vaccins.

a. La crise sociale :

Le confinement, la distanciation les gestes barrières, sont tous des modes de vie nouveaux qu'il nous a fallu apprendre et appliquer ce qui n'est pas évident même pour les initiés.

b. La crise économique :

L'impact de cette crise économiquement, en tant que brutal retournement de la conjoncture dans le cycle économique, résulte à la fois d'un choc d'offre négatif (chute de la production industrielle, fermeture d'usines, arrêt de projets de construction et d'infrastructures, perturbations graves des chaînes d'approvisionnement des firmes, etc.) et d'un choc de demande négatif (freinage de la consommation des ménages du fait des mesures de confinement, report des plans d'investissement) qui provoquent une violente récession économique

c. Le côté positif dans cette crise sanitaire :

Fût que, à cause des ruptures de stock, beaucoup de pays se sont mis à fabriquer les produits nécessaires à la prévention : fabrication de masque, de soluté alcoolique et même fabrication de respirateurs au Liban par exemple par une startup, qui, en trois mois

a pu mettre en place cet appareil qui sauve la vie des malades dont les poumons sont attaqués par le virus.³⁵

2. La crise sanitaire en Algérie et son impact sur les Rh :

2.1. La pandémie COVID -19 en Algérie :

En Algérie, elle se propage à partir du 25 février 2020, le ministre algérien de la Santé, Abderrahmane Benbouzid, a annoncé au journal télévisé le premier cas de COVID-19. Un Italien salarié d'ENI originaire de Lombardi, l'une des zones les plus touchées en Italie, arrivé le 18 février, sur la base Menzel Ledjmet Est dans la Wilaya d'Ouargla a été confirmé en laboratoire positif au SARS-CoV-2. L'homme a été isolé pendant quatre jours dans la base de vie avant d'être rapatrié en Italie par un vol spécial et les travailleurs ont eux aussi été confinés.

À partir du 1^{er} mars 2020, un foyer de contagion se forme dans la Wilaya de Blida, seize membres d'une même famille ont été contaminés par le coronavirus lors d'une fête de mariage à la suite de contacts avec des ressortissants algériens en France. Progressivement, l'épidémie se propage pour toucher toutes les wilayas algériennes. D'autres cas de COVID-19 sont ensuite détectés. Dans ce pays de 40,4 millions d'habitants il y a eu, au 4 juin 2021, un total de 130 361 malades, et un total de 3 504 décès.

2.2. L'Algérie face à la crise sanitaire :

Face à la crise sanitaire du COVID-19 et le développement des cas touchant le pays, le Gouvernement algérien a pris progressivement une série de mesures générales visant à contenir la diffusion du virus. Ces mesures ont fait l'objet de deux textes principaux :

- Décret exécutif n° 20-69 du 21 mars 2020 relatif aux mesures de prévention et de lutte contre la propagation du Coronavirus (Covid-19) et, dont l'objet est de fixer les mesures de distanciation sociale destinées à prévenir et à lutter contre la propagation du COVID-19 ;
- Décret exécutif n° 20-70 du 24 mars 2020 fixant des mesures complémentaires de prévention et de lutte contre la propagation du Coronavirus (Covid-19) et qui a pour objet la mise en place de dispositifs de confinement, de restriction de circulation, d'encadrement des activités de commerce et d'approvisionnement des citoyens, de règles de distanciation ainsi que les modalités de mobilisation citoyenne dans l'effort national de prévention et de lutte contre la propagation de la pandémie du Covid-19.

Ces différentes mesures sont applicables sur l'ensemble du territoire national pour une période qui a été portée à ce stade au 19 avril prochain. Leur non-respect est susceptible d'entraîner des

³⁵ Sarkis, Dolla karam. Op-cit .P.54

sanctions administratives (retrait immédiat des autorisations administratives d'exercice d'activités) et des sanctions pénales sans que celles-ci ne soient expressément définies.

Les mesures ainsi mises en place s'organisent autour des restrictions suivantes, étant précisé que les préjudices pouvant en découler pourront faire l'objet de compensations selon des modalités devant être ultérieurement définies.

Ces restrictions s'ajoutent à la fermeture des mosquées, crèches, des établissements scolaires, universitaires et de formation qui avait été précédemment mise en œuvre.

➤ **Restrictions de déplacement**

Les activités de transport de personnes sont suspendues ce, quelles qu'en soient les modalités: services aériens; transport routier sur toutes les liaisons (urbains et suburbains) ; transport ferroviaire de voyageurs; transport guidé (métro, tramway, funiculaires) ; transport par taxi collectif ou individuel.

Cette suspension ne concerne toutefois pas les transports de personnels qui sont à la charge des employeurs. En outre, le Ministre des Transports et les Walis sont chargés d'organiser le transport des personnes nécessaires à la continuité du service public et au maintien des activités vitales au niveau de certains services public (santé, sûreté, douanes, répression des fraudes...), des institutions et administrations publiques et des entités économiques et services financiers.

Par ailleurs, le Gouvernement a commencé à mettre en place des opérations de confinement à domicile de la population, soit de manière partielle, soit de manière totale.

Durant les périodes de confinement, la circulation des personnes est interdite, sauf autorisation à titre exceptionnel.

Durant la période de confinement tout rassemblement de plus de deux personnes est interdite.

En outre, il est mis en place une mesure de prévention obligatoire consistant au respect d'une distance de sécurité d'au moins 1 mètre entre deux personnes ; cette mesure s'appliquant à toute administration et établissement recevant du public et, à ce titre, à toutes les entreprises et commerces non concernés par l'obligation de fermeture.

➤ **Restrictions d'exercice des activités commerciales :**

Sur l'ensemble du territoire algérien, les débits de boissons, les établissements et espaces de loisirs, de divertissement et de spectacle et les restaurants (sauf livraison à domicile) sont fermés sans que ne soit précisé le sort du personnel de ces entreprises.

S'agissant des commerces de détail, ces derniers sont également fermés à l'exception des commerces assurant l'approvisionnement de la population en produits alimentaires, d'entretien et d'hygiène et pharmaceutiques et parapharmaceutiques, lesquels commerces doivent à l'inverse

maintenir leurs activités sous réserve des mesures de restriction de gestion des ressources humaines ci-après.

➤ **Restrictions en matière de gestion des ressources humaines :**

Il doit obligatoirement être mis en congé exceptionnel rémunéré au moins 50 % des effectifs des institutions et administrations publiques, ainsi que de l'ensemble des opérateurs économiques publics et privés. Cette mesure s'applique à tous les secteurs d'activité même ceux dont le maintien de l'activité est imposé.

Dans ce cadre, les personnels considérés comme prioritaires au congé exceptionnel sont les femmes enceintes et les femmes élevant des enfants (sans que cette notion ne soit définie), ainsi que les personnes atteintes de maladies chroniques et celles présentant des vulnérabilités sanitaires.

Cette obligation ne concerne toutefois pas, sauf autorisation exceptionnelle contraire des autorités compétentes, les personnels :

- De santé indépendamment de l'employeur ;
- De l'autorité vétérinaire et de l'autorité phytosanitaire ;
- Des directions générales de la sûreté nationale, de la protection civile, des douanes, de l'administration pénitentiaire et des transmissions nationales ;
- Affectés aux missions d'hygiène et de nettoyage ainsi qu'aux missions de surveillance et de gardiennage.³⁶

2.3. Les conséquences de la Covid -19 sur l'économie et l'entreprise algérienne :

a. Impact du Covid- 19 sur l'économie algérien :

Depuis la chute des prix du pétrole en 2014, l'économie algérienne est entrée dans une phase de récession : le taux moyen de croissance du PIB national est passé de 3,5% durant la décennie 2000-2013 à 1,5% en 2019.

La dégradation des finances publiques suite à la baisse continue des recettes pétrolières a contraint le gouvernement à revoir son train des dépenses. Le pays n'a plus les moyens pour financer le tout-importation. Désormais, l'opulence financière des années 2000 a fait place à l'austérité : réduction des importations, restriction des budgets de fonctionnement et d'équipement, arrêt des grands projets étatiques, baisse des différentes subventions....

³⁶ « L'Algérie face la crise sanitaire »: quel plan pour redynamiser votre activité. Consulté le 15 mai 2021 Disponible le 09 nov 2020 sur l'URL suivant: Accompagnement PEGASE expert.

L'abandon de nombreux projets et la baisse de la dépense publique qui constituaient le principal moteur de la croissance économique nationale ne seront pas sans conséquences néfastes sur le pays. Les entreprises algériennes, constituées à 97% de TPE et de PME et dont la croissance est intimement liée aux marchés publics et aux importations des intrants, se voient systématiquement confrontées à une détérioration sans précédent de la conjoncture économique. On ne dispose pas encore de chiffres officiels sur l'impact économique de la pandémie, mais les résultats des enquêtes réalisées par des organisations patronales indépendantes sont préoccupants, voire alarmants.

Le Cercle d'action et de réflexion autour de l'entreprise (CARE) et le Centre des jeunes dirigeants algériens (CJDA) estiment de 30 à 50% la baisse du volume d'activités des entreprises. Les difficultés des entrepreneurs algériens ne datent pas de cette crise sanitaire. En 2019, des notes de conjonctures économiques publiées par ces corporations d'entrepreneurs privés pointaient du doigt la dégradation des voyants du monde de l'entreprise. La faiblesse des recouvrements engendrés par la baisse de l'activité économique a mis la trésorerie de milliers d'entreprises dans un état catastrophique.

Les experts de ces deux organisations estiment les pertes potentielles d'emplois entre 714 000 et 1 490 000, essentiellement dans le secteur privé. Un constat préoccupant confirmé par le Forum des chefs d'entreprise (FCE) qui s'est exprimé au début du mois de février 2020 sur la dégradation de la situation des entreprises publiques et privées.

Ce dernier souligne l'ampleur des difficultés rencontrées par les entreprises en raison de la crise économique et la mise en œuvre des dispositions de l'Association des banques et établissements financiers (ABEF) portant sur l'obligation du différé de paiement et le blocage des autorisations d'approvisionnement en kits et collections pour les filières électroménager et téléphonie mobile.

Une décision prise en septembre 2019, entraînant ainsi l'arrêt de plusieurs usines et la mise au chômage de milliers d'employés. La loi de finances de 2020 marquée par l'aggravation des déficits publics du pays et la baisse significative des recettes de l'Etat traduit la difficulté de l'équation économique algérienne.

b. L'impact de la crise sanitaire sur les entreprises algériennes :

Avec l'arrivée de la pandémie Covid-19, la situation des entreprises se détériore davantage. Le confinement partiel ou total décidé par les pouvoirs publics conjugué à la chute vertigineuse des prix du pétrole en raison du ralentissement de l'économie mondiale et la guerre des prix déclenchés par des grands pays producteurs du pétrole sont autant de facteurs qui risquent d'aggraver le recul de l'activité économique et provoquer, de fait, la disparition de milliers d'entreprises.

L'annonce des premiers cas de contamination révélant une possible crise sanitaire a contraint les pouvoirs publics à prendre une série de mesures qui visent la gestion de la pandémie. Dans ce cadre, les entreprises déjà fragilisées par la crise économique ont procédé à l'arrêt partiel ou total de leurs activités avec la prise en charge des salaires des employés confinés. Si ces mesures dont l'objectif est d'empêcher la prolifération du virus sont justifiées, il se trouve qu'elles constituent une charge supplémentaire difficilement supportable pour l'ensemble des chefs d'entreprise.

L'arrêt de l'activité, avec ce qu'il engendre comme pertes, estimées par certains entre 20 et 30% du chiffre d'affaires, et le paiement des salaires aux employés confinés, risque de mettre encore davantage en difficulté la trésorerie des entreprises et leurs capacités à faire face à leurs créanciers voire même de déposer le bilan.

Avec une économie extravertie qui dépend à plus de 70% des importations, il est clair que les entreprises algériennes vont subir les conséquences économiques d'une crise sanitaire inédite. La baisse de la demande locale en raison de la chute du pouvoir d'achat des ménages, les difficultés probables de s'approvisionner sur le marché mondial dues à la récession économique, la baisse continue des réserves en devises sont autant de facteurs qui réduisent les leviers d'un redressement.

✓ **Les mesures d'accompagnement du pouvoir public**

Interrogés sur les mesures prises par les pouvoirs publics dans le cadre d'un plan d'accompagnement, les chefs d'entreprise estiment qu'elles ne sont pas à la hauteur des difficultés auxquelles leurs entreprises font face. Les mesures qui portent sur la compensation par l'Etat des frais du personnel engagés par l'entreprise sont a priori insuffisantes. Les engagements des autorités manquent de précisions sur les modalités d'éligibilité. Un flou total selon les dires des cadres d'entreprises. Dans ce climat d'incertitudes et pour tenter de faire face aux charges du personnel mis en chômage forcé, chaque chef d'entreprise a opté pour une solution qui l'arrange (congé sans solde, solde du reliquat des congés annuels, congé annuel octroyé...). Des solutions provisoires de replâtrage qui risquent de ne pas résister à une prolongation de la durée du confinement. C'est le flou aussi pour les autres frais d'exploitation et les manques à gagner. Rien n'a été prévu par les textes régissant la crise.

Les mesures prises par la Banque centrale d'Algérie et renforcées par des mesures de l'ABEF ayant pour objectif l'amortissement des effets de la pandémie de Covid-19 sur les entreprises, et qui portent sur le report ou le rééchelonnement des créances, l'augmentation de la capacité des banques publiques à accorder des financements, sont en dessous des attentes des chefs d'entreprise. Pour ces derniers, le confinement a engendré une multitude de difficultés : la régression de l'activité, les difficultés de liquidités de trésorerie et la perte de compétitivité. Des

difficultés qui nécessitent des mesures plus courageuses pour permettre aux entreprises de faire face.

✓ **Des mesures supplémentaires en faveur d'entreprises en difficultés :**

Dans l'urgence, en plus des mesures déjà engagées, plusieurs autres mesures doivent être envisagées pour éviter la fermeture des entreprises :

- Dégager une enveloppe supplémentaire pour soutenir et dynamiser les PME ;
- Le renforcement du Fonds national d'investissement (FNI) qui doit s'engager davantage dans le financement des entreprises, notamment celles évoluant dans des secteurs stratégiques tels que l'agriculture, le tourisme, l'industrie, les énergies renouvelables et technologies de l'information et de la communication ;
- La création d'un statut spécial pour les entreprises en difficulté ;
- Un allègement fiscal et parafiscal pour les entreprises en difficulté ;
- La suspension de paiement de toutes taxes et redevances pour les PME impactées par la crise sanitaire ;
- La prise en charge par l'Etat des salaires du personnel confiné et les frais d'exploitation et du manque à gagner ;
- Accorder des crédits supplémentaires pour faire face aux problèmes de trésorerie.

Ces mesures devraient être prises dans les meilleurs délais pour permettre le redressement des entreprises en difficulté avant qu'elles ne déposent le bilan engendrant la perte de milliers de postes d'emploi.

Pour une réforme profonde de notre économie et la création d'un écosystème entrepreneurial. Force est de constater que les difficultés auxquelles font face les entreprises algériennes sont d'ordre structurel liées à la nature rentière de notre économie. Une économie mono-exportatrice souvent mise à mal par une gestion bureaucratique et irrationnelle.

Pour mettre fin à la dépendance aux hydrocarbures et mettre des jalons d'une économie productive et innovante, des réformes profondes doivent être menées. Des réformes qui doivent accorder une place de choix pour l'entrepreneuriat et permettre ainsi la création de nouvelles entreprises compétitives à l'international, notamment de taille intermédiaire qui constituent souvent la locomotive de toute économie innovante et favoriser ainsi leur croissance. Des entreprises aptes à travailler en synergie au sein de nouvelles formes d'organisations d'entreprises nécessaires à la pénétration des marchés étrangers tels que les clusters.

L'émergence de ce type d'organisations nécessite des espaces économiques et de nouvelles formes de structuration des territoires en technopôles, et les pôles de compétitivité. Ces nouvelles

formes vont favoriser l'émergence d'un marché de sous-traitance et réduire ainsi la dépendance des entreprises dans les opérations d'approvisionnement aux marchés étrangers.

Pour cela, les pouvoirs publics sont appelés à introduire davantage de souplesse et de facilités dans le processus de création d'entreprises et de remédier aux entraves tant soulignées par la Banque mondiale. Ces entraves qui impactent négativement l'attractivité de notre économie aux Investissements directs étrangers (IDE) et découragent l'investisseur national et étranger³⁷.

2.4. L'impact de la crise sanitaire Covid -19 sur le secteur des ressources humaines :

a. L'impact de la crise sanitaire du Covid-19 sur le secteur RH en chiffres :

Selon une étude réalisée par l'association nationale des DRH (ANDRH)*, 89 % des DRH ayant répondu indiquent qu'une cellule de crise a été mise en place au sein de leur organisation.

- 97% des répondants indiquent en gérer l'impact avec la direction générale, qu'il s'agisse de la compétitivité, l'emploi et la santé des salariés.
- 95 % des DRH indiquent que du télétravail a été mis en place.
- 72 % sont concernés par la gestion d'arrêts de travail pour de la garde d'enfants. Simultanément, 59 % indiquent qu'ils doivent faire le nécessaire pour poursuivre l'activité dans le site et 41% ont mis en place des dispositifs d'activité partielle, à temps plein ou partiellement.
- 64% disent avoir réaménagé les espaces de travail. Distanciation sociale oblige. En outre, 30 % des répondants indiquent avoir manqué de gel ou de masques pour pouvoir poursuivre l'activité tout en respectant les obligations sanitaires.
- Un gros tiers (35 %) indique prévoir une baisse ou un gel des recrutements en 2020³⁸

b. Le rôle de la digitalisation durant le temps de crise³⁹

Chaque année, l'ANDRH essaye d'analyser les tendances sociales et macro-économiques mondiales afin de faire des prévisions sur l'avenir du travail. Au début de l'année 2020, elle a commencé à partager avec ses clients et la communauté RH au sens large. Avec l'espérance d'identifier les grands thèmes que chaque responsable RH doit avoir à l'esprit afin de préparer son organisation pour les années à venir.

³⁷ D. Boukrif. Moussa. « L'impact de la crise sanitaire sur l'économie et les entreprises algériens » consulté le 20/05/21. disponible le 20 juillet 2020 sur l'URL suivant: <http://www.undp.org>.

³⁸ L'association nationale des DRH. « L'impact de la crise sanitaire Covid-19 sur les RH en chiffre » en ligne consulté le 20/05/2021. disponible le 19/07/2020 sur l'URL suivant <https://www.peoble-doc.fr>

³⁹ Remi. Malenfant. L'impact du covid-19 sur les ressources humaines. Consulté le: 25/05/2021. Disponible le : 31/07/2020. Sur l'URL suivant : <https://www.peoble-doc.fr/bloy-digitalisation-rh/l'impact-covid-19-ressources-humaines-digitalisation>

Cette pandémie mondiale qui a changé le monde de travailler du jour au lendemain. Pour faire face à une crise sanitaire de grande ampleur que personne n'avait vu venir. Les mesures clés qui permettront aux RH d'avancer et de surmonter cette crise seront de se concentrer sur l'accessibilité pour tous l'équilibre entre la transparence et la confidentialité des données, et l'adaptation des collaborateurs.

➤ **Les ressources humaines face à la crise de confiance :**

Dans le MegaTrends ils ont beaucoup parlé de la façon dont la confiance est devenue un sujet clé sur le lieu de travail. Dans son baromètre de confiance, **Edelman** montre que « nous sommes actuellement confrontés à une crise de confiance ». Les gens ne font plus confiance aux gouvernements ni aux médias. Il suffit d'ouvrir n'importe quel journal pour voir des émeutes ou des protestations dans le monde entier. Mais ce qui est surprenant, c'est qu'en même temps, les gens n'ont jamais eu autant confiance en leurs employeurs. 76 % des sondés disent que l'institution à laquelle ils font le plus confiance est leur employeur ; pas le monde du travail en général, mais leur propre employeur. Cela met beaucoup de pression sur les employeurs et les RH dans le monde entier, mais c'est aussi une grande responsabilité et une grande opportunité pour les RH de se mettre en avant pour conserver ce niveau de confiance.

➤ **Les ressources humaines face au retour à la nouvelle réalité**

Même si la crise n'est pas du tout terminée, de nombreux pays ont entamé leur retour à la "normale", bien qu'on ne sache pas encore avec certitude ce qu'est cette "nouvelle réalité". Les RH réfléchissent à la manière dont la crise a remodelé leur rôle et à la façon dont ils peuvent réellement soutenir les collaborateurs dans des moments difficiles.

Il y a eu trois enjeux cruciaux pour les RH au cours de cette crise :

- Communiquer avec les collaborateurs pour s'assurer qu'ils ont le bon niveau d'information et de soutien.
- Mettre à jour les politiques de santé et de sécurité pour protéger les employés.
- Faire en sorte que la plupart des collaborateurs puissent travailler à domicile rapidement et facilement.

➤ **Communiquer avec les collaborateurs grâce à la base de connaissances RH :**

Nous avons d'abord jeté un coup d'œil à notre base de connaissances qui est le principal point d'entrée pour les collaborateurs de nos clients qui cherchent des réponses à leurs questions. Grâce à la base de connaissances (People Doc), les équipes des ressources humaines peuvent partager des informations avec les collaborateurs via différents articles personnalisés en fonction des caractéristiques de l'employé. Ainsi, vous pouvez par exemple avoir une politique spécifique pour les travailleurs à distance (remote workers) et une autre pour les personnes qui travaillent

dans les bureaux. La personnalisation est essentielle à une époque comme la nôtre, où nous sommes tous submergés d'informations et d'incertitudes.

Selon Alexis Charrier, "nous avons vu que beaucoup de nos clients ont créé des contenus dédiés à la situation COVID-19 et que les employés le lisent : + 25000% de vues entre février et mars ! Actuellement, les articles relatifs au COVID-19 sont beaucoup plus populaires que les autres articles".

Parallèlement, nous savons que la plupart des entreprises communiquent beaucoup avec leurs collaborateurs par le biais d'outils de visioconférence, des mails ou même de vidéos. Si ces outils de communication sont très efficaces pour maintenir un lien entre les employés et les dirigeants, il est également essentiel d'avoir un endroit où les collaborateurs peuvent aller chercher des informations quand ils le souhaitent ou quand ils en ont le temps.

➤ **Obtenir des feedbacks rapides en temps de crise :**

Nous avons ensuite jeté un coup d'œil à notre Portail RH et en particulier à notre solution de Case Management qui permet aux employés de faire des demandes aux RH directement depuis leur ordinateur, leur téléphone portable ou leur tablette.

Dans une situation normale, le module case management aide nos clients à gérer toutes les demandes qu'ils reçoivent de la part des collaborateurs de manière plus efficace en les envoyant automatiquement au bon interlocuteur et en leur permettant de hiérarchiser les demandes et d'organiser la charge de travail des équipes. En temps de crise, cela leur a également permis de répondre plus rapidement et plus efficacement aux collaborateurs et de gérer les volumes importants de requêtes transmises aux équipes RH dans un délai très court.

Selon Alexis Charrier, le nombre de demandes d'employés concernant le Covid-19 a augmenté très rapidement, avec une hausse de +6 900 % entre février et mars. "Et la tendance n'est pas à la baisse. Le pic n'a pas encore été atteint". Les employés se posaient beaucoup de questions sur leur sécurité, sur la possibilité ou non de se rendre sur leur lieu de travail, ce qu'il adviendrait de leurs congés, comment travailler à domicile... et ainsi de suite. Il est très difficile pour les équipes administratives RH de répondre à ces questions. En utilisant un système de gestion des cas, il est alors possible d'automatiser les questions les plus récurrentes et de gagner du temps pour approfondir d'autres situations sans précédent.

➤ **Préparer les collaborateurs au télétravail**

La crise du Covid-19 a mis beaucoup de gens dans une nouvelle situation : celle du travail à domicile. Même si de nombreuses entreprises le pratiquaient déjà depuis plusieurs années, pour d'autres organisations cette situation est complètement nouvelle. Il ne s'agit pas seulement de quelques employés travaillant de temps en temps à domicile, mais dans de nombreux cas de

l'ensemble des collaborateurs qui travaillent de chez eux sans aucune préparation ou formation. D'autant plus que les écoles étant fermées, beaucoup de parents ont dû s'occuper de leurs enfants en parallèle. Tout un défi pour les RH.

Nous nous sommes penchés sur ce sujet spécifique et sur la manière dont nos clients ont utilisé People Doc pour gérer le travail à domicile. Alexis Charrier déclare : *«Nous pouvons constater une accélération du nombre de demandes de travailleurs liées au travail à distance»*⁴⁰.

Dans ce chapitre nous avons abordé les différentes crises, principalement le COVID-19 en Algérie et son impacte sur les RH. Et aussi réaction du gouvernement pour faire face à cette crise sanitaire.

On va passer ensuite sur la crise sanitaire COVID-19 au sein de l'entreprise SONATRACH, découvrir ses répercussions sur les RH de l'entreprise, et voir les décisions prises pour faire face à cette crise

⁴⁰ Remi. Malenfant. « L'impacte du Covid-19 sur les RH ».consulté le 10/05/2021.disponible le 31/07/2020 sur l'URL suivant: Méga trends 2020.

Partie pratique

Chapitre 3 : L'impact de la crise sanitaire du COVID 19 sur les fonctionnalités RH

Chapitre 03 :

SONATRACH est le premier complexe en hydrocarbure en Algérie et celui qui nous a ouvert les portes pour notre étude concernant l'impact de la crise sanitaire (Covid-19) sur fonctionnalité Rh.

A travers ce chapitre, premièrement, on va élaborer la présentation de l'organisme d'accueil SONATRACH plus précisément division association, ainsi que la présentation de la méthodologie de notre recherche. Ensuite, on va essayer d'analyser et de discuter les résultats de l'enquête que nous avons effectuée.

1. Présentation de l'organisme d'accueil

SONATRACH est une société National pour la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures. Créé le 31 décembre 1963, c'est une entreprise publique algérienne d'envergure internationale, considérée comme étant la clé de voute de l'économie algérienne.

Ce groupe pétrolier et gazier intégré, est un important fournisseur d'énergie dans le monde, classée 1 ère compagnie en Afrique par son chiffre d'affaire et 28eme compagnie pétrolière et gazière dans le monde avec toutes ses activités confondues, avec un chiffre d'affaires à l'exportation de plus de 63 milliards de dollars en 2013.

Le groupe SONATRACH intervient dans un large spectre d'activités tel que : la recherche et exploitation d'hydrocarbures, développement et production d'hydrocarbures, le transport par canalisation, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivés.

SONTRACH se développe également sur d'autres créneaux industriels via ses 154 filiales (105 sociétés en Algérie et 49 a l'international), notamment des activités telles que :

- La production et l'exploration d'hydrocarbures
- Les services parapétroliers
- La production et la commercialisation d'engrais et des fertilisants
- La construction et l'engineering
- Le dessalement d'eau de mer
- Le transport aérien
- Le trading et le shipping

SONATRACH opère principalement en Algérie aussi à l'international notamment en Afrique (Mali, Tunisie, Niger, Libye, Mauritanie), en Europe (Espagne, Italie, Portugal, Grande-

Bretagne, France), en Amérique latine (Pérou), aux Etats-Unis et en Asie (Chine et Inde) ; par ses différentes filiales.

Aujourd'hui, SONATRACH s'affirme non seulement comme un groupe international à vocation pétrolière et gazière, mais comme une compagnie solidaire, responsable et citoyenne, fermement engagée en faveur du développement économique, social et culturel ; elle s'est fixée des priorités incontournables en matière de HSE et s'est impliquée résolument dans la protection de l'environnement

1.1. Informations complémentaires

- Capitale sociale : 104 milliards de Dollars
- Forme juridique : SPA dont la totalité des actions sont détenues par l'état algérien
- Personnage clé : Monsieur TOUFIK HAKKAR président directeur générale depuis février 2020
- Nombre d'employés :
- Chiffre d'affaire : 4303 Milliards de Dinars en 2019
- Siege social: Djenane el Malik, Hydra, Alger, Algérie

1.2. Classement de SONATRACH

- ✓ 1^{ère} compagnie pétrolière africaine.
- ✓ 3^{ème} exportateur mondial de GPL
- ✓ 4^{ème} exportateur mondial de GNL
- ✓ 5^{ème} exportateur mondial du Gaz Naturel
- ✓ 6^{ème} compagnie mondiale en matière de gaz naturel (réserve et production)
- ✓ 28^{ème} compagnie mondiale concernant les hydrocarbures liquides (réserve et production)
- ✓ 14^{ème} compagnie pétrolière mondiale.

1.3. Historique de SONATRACH

En vue du potentiel énergétique du pays, l'état Algérien a très vite songé à l'importance du développement du secteur de l'hydrocarbure et de l'énergie et a entrevu une voie essentielle au développement social économique. C'est dans cette perspective qu'au lendemain de son indépendance, l'Algérie a créé le 31-12-1963 La SONATRACH (société national de transport et de commercialisation des hydrocarbures)

- **1963 la création de SONATRACH** : la rupture du monopole des compagnies étrangères qui exploitaient les richesses du sous Algérien, son activité se limitait au transport et a la commercialisation des hydrocarbures.

- **1964 SONATRACH est devenu un puissant élément d'intégration national, de stabilité et de développement économique et social :** SONATRACH, pour confirmer son acte de naissance a lancé la construction du premier oléoduc Algérien, l'OZI, d'une longueur de 805 km reliant (Haoud el Hamra) à Arzew.

L'Algérie décide de lancer la grande aventure du gaz en mettant en service le premier complexe de liquéfaction de gaz naturel, dénommé GLAZ (Camel_ compagnie algérienne du méthane liquéfié), d'une capacité de traitement de 1,8 milliards m³ gaz\ ans. La réalisation de ces infrastructures a permis à l'Algérie d'entrer de plein pied dans l'industrie des hydrocarbures

- **1965:** les négociations Algéro-française relatives au règlement des questions touchant les hydrocarbures et le développement industriel de l'Algérie, ont abouti à la création d'une association coopérative **ASCOOP** entre SOPEFAL, représentant l'Etat Algérien d'élargir considérablement son champ d'activité dans la gestion des hydrocarbures du pays. Lancement de la première campagne sismique de recherche d'hydrocarbures par SONATRACH avec l'implantation de 3 forages.
- **1966:** la mise en service de l'oléoduc OZI, un ouvrage d'une grande portée stratégique, a permis d'augmenter la capacité de production et d'acheminement de près de 30%. Augmentation du capital de SONATRACH qui passe de 40 à 400 millions de dinars. SONATRACH est devenue < la société nationale en hydrocarbures > grâce au décret 66-292. Son activité s'est élargie dans la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures (l'amont et l'aval de la chaîne pétrolière)
- **1967:** l'Algérie se lance dans un processus de nationalisation des activités de raffinage et de distribution, au terme duquel SONATRACH est à la tête de la distribution des produits pétroliers sur le marché national et inaugure la première station-service au couleurs de l'entreprise.
- **1969:** l'Algérie devient membre de l'OPEP. Le projet de transport de gaz de pétrole liquéfié (GPL) et de condensat < Hassi Messaoud-Arzew > présenté par SONATRACH, est approuvé par l'Etat, SONATRACH est autorisée à exploiter l'ouvrage. Elle débute les premières opérations d'exploitation pétrolières par ses propres moyens dans le champ d'EL BORMA.

→ **Nationalisation des hydrocarbures :**

- **1971 :** Désormais l'état a récupéré la richesse nationale en hydrocarbures, durant cette période, SONATRACH avait opté pour une organisation intégrée, à favoriser la cohérence

du fonctionnement et la réussite des programmes d'investissements consentis tels que projet d'augmentation des capacités de raffinage et le développement de la pétrochimique.

- **1972-1976** : mise en service de plusieurs complexes et autres unités de transformation, et augmentation des capacités de production du gisement gazier de <Hassi R'mel>
- **1977** : lancement du plan valorisation des hydrocarbures avec pour objectif l'accroissement des taux de production de pétrole et de gaz, la récupération des gaz associée au pétrole pour les réinjecter dans le cadre de la récupération secondaire la production maximale de GPL et de condensat, la commercialisation du gaz naturel sous ses formes gazeuses et liquides, la substitution de produits finis au brut à l'exportation et la satisfaction des besoins du marché national en produits raffinés, pétrochimiques, engrais et matières plastiques

→ **La décennie 80 (programme de restriction)**

- **1980-1985**: Déclenchement d'un nouveau plan quinquennal qui a permis à SONATRACH de se lancer dans un processus de restructuration étendue ayant abouti à la création de 17 entreprises (NAFTAL, NAFTEC, ...) dont le but était de permettre à SONATRACH de recentrer sur sa vocation initiale ses métiers de base.
- **1986-1990**: Ouverture au partenariat grâce à la loi de 86-14 du 19 Aout 1986 définissant les nouvelles formes juridiques des activités de prospection, d'exploration, de recherche et de transport d'hydrocarbures.
- **1992 : (lancement de processus de modération)** : ce processus a permis à SONATRACH d'être en harmonie avec les nouvelles mutations que connaissent ses concurrents et différents partenaires.
- **11 février 1998 : (Transformation du statut de SONATRACH)** : Selon le décret 98\48 SONATRACH est passée d'une personne morale à une personne physique, ou le capital social est entièrement et exclusivement souscrit et libéré par l'état.

→ **De 2000 à aujourd'hui (modernisation et développement)** : SONATRACH a consenti des efforts considérables : en exploration, développement et exploitation de gisements, en infrastructure d'acheminement des hydrocarbures (gazoduc et station de compression), en usine de liquéfaction de gaz naturel et en méthaniers.

Depuis l'an 2000, plusieurs projets ont été lancés, dans le processus de développement des performances, l'internationalisation, le développement de la pétrochimique et la diversification des activités du groupe SONATRACH, ainsi l'objectif de production primaire fixé pour la période 1999-2007 a été largement dépassé.

Les gisements mis en production durant la période (99-2009) par SONATRACH seule ou en association ont assuré la croissance de la production primaire des hydrocarbures qui est passé de 8 milliards de tep a 233 millions de tep

Le groupe SONATRACH arrive en tête par ses entreprises implantées sur le continent africain, selon 1 classement 2014 parmi les 500 meilleures entreprises africaines. Un « hors-série » édité par l'hebdomadaire « Jeune Afrique ». Malgré les soubresauts internes dus aux scandales de corruption et la baisse de ses revenus en raison des fluctuations du prix du pétrole, SONATRACH tire son épingle du jeu restant n°1, comme ce fut le cas pour le classement précédent, en termes de chiffre d'affaires mais aussi de bénéfices.

SONATRACH, qui est par conséquent leader au Maghreb, est suivi de 18 autres entreprises algériennes des secteurs de l'énergie, de bâtiment, des télécoms, des assurances, de la pharmacie et de l'agroalimentaire, notamment classées plus ou moins bien par l'hebdomadaire " Jeune Afrique" en comparaison avec les leaders africains, les entreprises algériennes sont menées par NAFTAL, qui se retrouve cependant loin derrière Sonatrach a la (39ème) place ; puis vient cevital (53ème), Sonelgaz (63ème), Optimum télécoms Algérie (84ème), Wataniya telecoms Algérie Ooredoo (163^e), Cosider (164^e), le groupe CFAO (184ème), Air Algérie (188ème), Mobilis (203ème), Ferial (268ème), l'entreprise nationale des travaux aux puits (ENTP, 300ème), Biopharm (321ème), Algérie poste (325^e), la société algérienne des tabacs et allumettes (SNTA, 376^e), le groupe industriel des productions laitières (Giplait 414^e), le groupe Benamour (462^e), la SAA (485^e) et enfin le groupe Metidji (485^e) 1 .

Ce sont la les 19 meilleures entreprises algériennes entrées au classement de jeune Afrique qui conclut, selon les données qu'il a pu recueillir, que l'Algérie réalise en 2014 un taux de 10,8% des revenus des 500 entreprises africaines et compte 19 entreprises parmi les 500 recensées sur le continent, soit 3,8%, pour un chiffre d'affaires total de 82,2 milliards de dollars.

1.4. Organisation du groupe SONATRACH :

Les principes d'organisation et les logiques de fonctionnement qui sont a la base du schéma actuel organisent le groupe SONATRACH autour de ses métiers de base, avec un renforcement des capacités de la direction générale en termes d'élaboration des stratégies et des politiques, une décentralisation effective et une simplification du fonctionnement.

Le schéma organisationnel du groupe SONATRACH est basé sur des principes d'organisation et des logiques du fonctionnement contribuant au renforcement des capacités

de la direction générale en termes d'élaboration des stratégies et de politiques, une décentralisation effective et une simplification du fonctionnement. Il vise à :

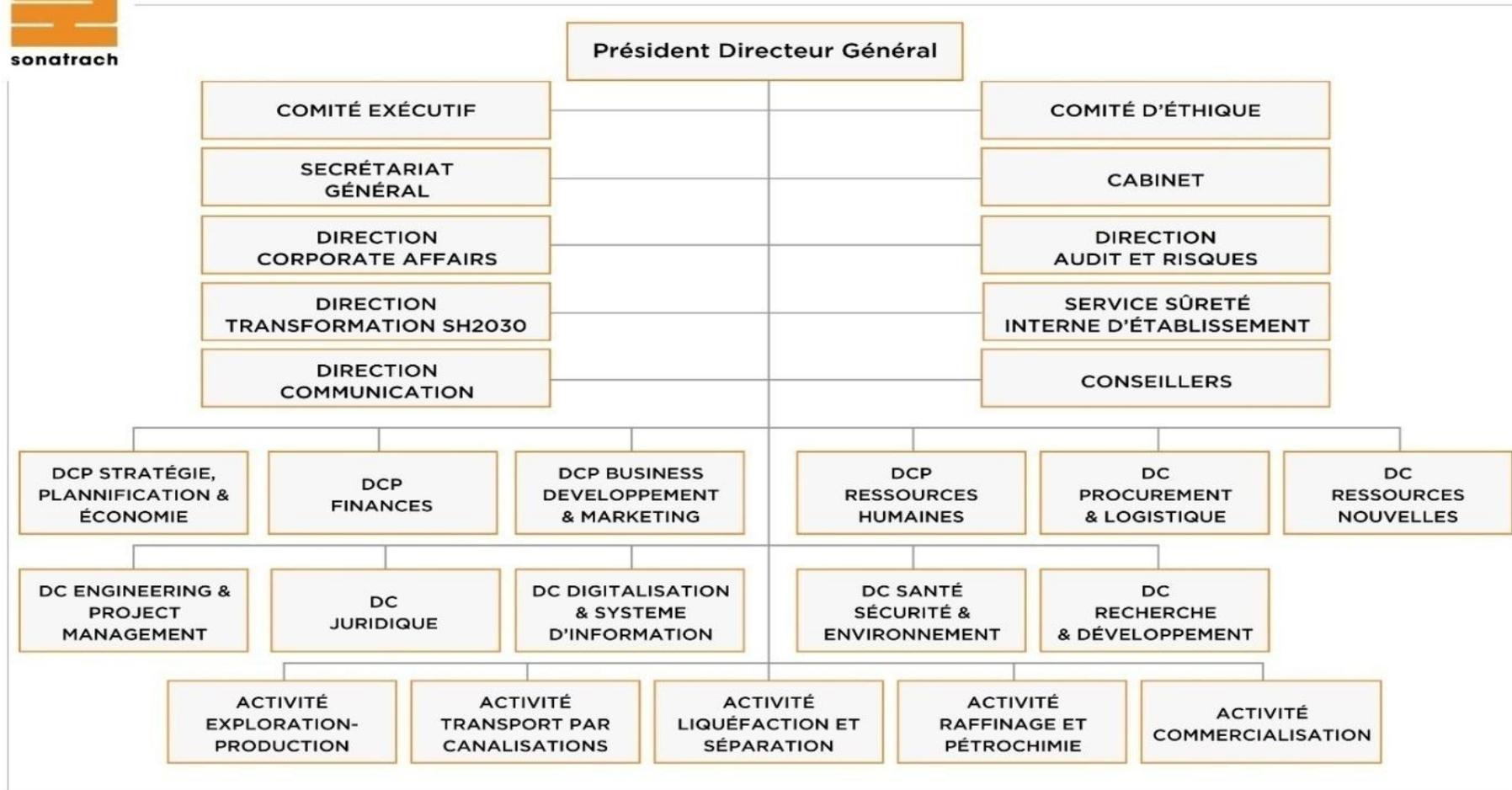
- ✓ Conforter la direction générale dans son rôle de conception et de coordination, de pilotage et de management du groupe.
- ✓ Limiter le nombre des centres de décision et réduire l'éventail de subordination du président directeur général.
- ✓ Permettre une décentralisation poussée des pouvoirs et des responsabilités.
- ✓ Assurer un reporting permanent et fiable sur l'ensemble des activités du groupe, de son fonctionnement et de l'évolution de ses centres de coûts
- ✓ Renforcer de manière significative la fonction ressources humaines groupe.
- ✓ Donner la priorité aux activités opérationnelles, assurer l'appui des unités fonctionnelles aux opérations et développer le partage des ressources
- ✓ Assurer la réactivité, la transparence et la fluidité de l'information nécessaire à l'efficacité globale du groupe

SONATRACH dispose d'une organisation simplifiée qui lui permet de bien utiliser les ressources disponibles et de s'adapter à tout mouvement concernant son environnement national et international.

Le schéma macrostructural de la SONATRACH s'articule autour de (3) principales structures.

- La direction générale
- Les activités opérationnelles
- Les directions fonctionnelles

ORGANIGRAMME DE LA MACROSTRUCTURE DE SONATRACH



Source : les données fournis par l'entreprise

a. La direction générale :

- **Un président directeur général :** il siège à la présidence du groupe. Le PDG dans l'exercice de ses fonctions peut faire appel à des conseillers et directeurs chargé du traitement et du suivi de dossier spécifique et à caractère stratégique ou encore créer des comités spécialisés chargés d'assurer la coordination de l'étude de problèmes particuliers déterminée. Les missions et l'organisation de ses comités seront fixées par décisions spécifiques.
- **Comité exécutif :** Organe qui assiste dans ses fonctions le président directeur général
- **Le comité d'éthique :** Chargé de veiller au respect des dispositions du code d'éthique et au renforcement des pratiques éthique au sein de la société
- **Comité d'examen et d'orientation :** c'est un organe chargé d'examiner la recevabilité des projets industriels et structurants à réaliser par la société et de décider de leur lancement et la formulation de recommandation au président directeur général
- **Direction audit et conformité :** Elle a pour mission la conduite et la gestion des audits. Le suivi des opérations de contrôle financier externe ainsi que l'évaluation de la conformité des procédures par rapport aux dispositions réglementaires en vigueur.
- **Secrétariat général :** Chargé d'assister et d'apporter au président directeur général l'appui administratif nécessaire dans le suivi et la coordination des activités de la société. Il assure le secrétariat des organes sociaux et du comité exécutif
- **Cabinet :** Il est placé sous la responsabilité d'un directeur, chargé de fournir conseil et appui technique au président directeur général sur des dossiers particuliers

b. Les structures opérationnelles :

Les structures opérationnelles sont divisées et organisées par activités, par contre les activités opérationnelles sont dotées de structures fonctionnelles communes exercent les métiers du groupe et développement son potentiel et portefeuille d'affaires.

Ces activités sont placées sous l'autorité d'un vice-président, et outre leurs missions respectives au sein de l'activité. Ces structures fonctionnelles assurent chacune dans son domaine de compétence. Le reporting aux deux directions : Direction corporate (DCP) et Direction Centrale (DC). Les Quatre (4) activités opérationnelles sont :

➤ **L'activité exploration et production (E&P) :**

L'activité exploration et production, est d'exploration, Chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies d'exploration, de développement et d'exploitation de l'amont pétrolier et gazier. Elle couvre les domaines opérationnels suivants :

- Recherche et développement.
- Production et exploitation.
- Engineering et construction.
- La prospection et le forage.

Ainsi que dans le domaine fonctionnel :

- Gestion des associations

L'activité exploration/production est dotée de structures fonctionnelles communes, outre leurs missions au sein de l'activité ces structures fonctionnelles assurent chacun dans son domaine de compétences, le Reporting aux directions centrales

Elle est chargée également de l'organisation de l'information et du Reporting de l'activité ; De plus elle apporte sa contribution et support expertise nécessaire au développement et à la conduite des activités internationales ainsi qu'aux filiales et participants nationales et internationales.

Au titre d'exemple, les produits énergétiques propres et économiques comme le gaz naturel dont réserves restent importantes, devront désormais être recherchés de plus en plus loin, de plus en plus profondément en utilisant des technologies de plus en plus sophistiquées.

En 2015, la mise en œuvre par SONATRACH de sa stratégie d'optimisation de l'exploration et de production, a permis une augmentation des volumes d'hydrocarbures à l'export et de la demande nationale, évaluée à 3 millions de TEP pour ce qui concerne le marché domestique.

Nous nous donnons pour l'objectif prioritaire, à travers l'activité E&P, L'AUGMENTATION de niveau de la production et des réserves pour répondre à la demande nationale en hydrocarbures et développer nos marchés à nationale.

➤ **Activité transport par canalisation (TRC) :**

L'activité Transport par canalisation chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies en matière de transport des hydrocarbures, elle assure l'acheminement des hydrocarbures par voie maritime (port pétrolier), par oléoduc et gazoduc du (pétrole brut m, condensat, gaz naturel & GPL).

LES Zones de stockage du groupe et les pays d'exportation :

SONATRACH gère un réseau de canalisation d'une longueur total d'environ 1600km intégrant deux gazoducs transcontinentaux, l'un vers l'Espagne via Maroc, l'autre vers l'Italie via Sicile.

Un gazoduc reliant l'Algérie à l'Italie via la Sardaigne est en projet, de même qu'un gazoduc reliant directement l'Algérie à l'Espagne. Par ailleurs, une étude porte sur la construction d'un gazoduc transafricain vers le Nigeria.

Les centres de dispatching comptent parmi les installations névralgiques de l'activité.

Des centres de dispatching comptent parmi les installations névralgiques de SONATRACH car ils permettent de collecter, puis d'acheminer les hydrocarbures en provenance des zones de production vers leurs multiples destinations :

Le centre de dispatching d'hydrocarbures liquides (CHDL) de Haoud El Hamra (HassiMessaoud).

Le centre National de dispatching Gaz (CNDG) de HassiR'mel, qui assure la collecte du gaz naturel provenant des sites de production et son acheminement par pipeline vers les centres de consommation (Sonelgaz, clients tiers et unités de SONATRACH), de transformation (complexes de liquéfaction) et d'exportation par gazoducs (PEDRO DURAN FARELL, ENRICO MATTEI et GZ4-MEDGAZ).

➤ **Activité liquéfaction, raffinage et pétrochimie (LRP)**

Cette activité a en charge l'élaboration et la mise en œuvre des politiques et stratégies de développement et d'exploration de LAVAL pétrolier et gazier, elle couvre l'exploration notamment dans les domaines opérationnels suivants :

- Liquéfaction du gaz naturel
- Séparation des GPL
- Raffinage du pétrole brut et de condensat
- Pétrochimie
- Etudes et développement

L'activité liquéfaction, Raffinage et pétrochimie est dotée de structures fonctionnelles commues, Outre leurs missions au sein de l'activité ces structures fonctionnelles assurent chacune dans son domaine de compétences le reporting aux directions centrales.

Également elle chargée de la gestion des directions régionales industrielles d'arzew et de Skikda.

Dans notre stratégie de redynamisation des activités de raffinage de pétrole, la pétrochimie y tient une place prépondérante. SONATRACH à travers le développement de ce segment de

l'aval, entend participer au développement d'un tissu industriel, créateur d'emplois et contribuant à la diversification de l'économie nationale.

Notre industrie pétrochimique exploite actuellement :

- Deux complexes pétrochimiques, l'un situé à arzew (CP1Z) d'une capacité de 124000 tonnes par an et l'autre à Skikda (CP2K) d'une capacité de 130 000 Tonnes par an.
- Deux unités d'extraction d'hélium, l'unité Hélios et Helison à Skikda
- Quatre complexes pétrochimiques : AOA, Sorfert et Fertial à arzew et Annaba.

➤ **Activité commercialisation (COM)**

L'activité commercialisation a pour mission l'élaboration et l'application de ma stratégie de SONATRACH en matière de commercialisation des hydrocarbures (pétrole brut, produit raffinés, produit pétrochimiques, condensat, GPL, GNL et GAZ naturel) sur le marché intérieur et à l'international par les opérations de trading et de shipping ainsi que l'importation de produits pétroliers (selon la demande).

Ces opérations sont menées en coopération avec les filiales NAFTAL pour l'approvisionnement du marché national en produits pétroliers eynt gazier (GPL), HYPROC SC pour le transport maritime de ces produits et GOGIZ pour la commercialisation gère les interfaces et les opérations avec les autres opérateurs nationaux pour satisfaire la demande du marché national dans les meilleures conditions économiques et de qualité de service.

Avec le parachèvement de la microstructure du groupe, SONATRACH dispose désormais d'une organisation simplifiée, cogérante et rationalisée des centres de décisions opérationnelles et stratégiques pour un fonctionnement simple, assurant la circulation de l'information, un Reporting dynamique et une bonne réactivité.

Elle va permettre à SONATRACH d'utiliser de manière plus efficace les formidables ressources humaines et financières qu'elle possède et de poursuivre de manière plus assurée le processus d'adaptation aux grands changements qui s'amorcent dans ses environnements national et international.

c. Les directions fonctionnelles :

Les directions fonctionnelles sont organisées **en trois directions corporate** et **en huit directions centrales**, elles élaborent et veillent à l'application des politiques et stratégies du groupe, Elles fournissent l'expertise et appui nécessaire aux activités opérationnelles du groupe. Ces deux types de direction (DC et DCP) ont pour mission commune de :

- Planifier, fournir et coordonner la mise à disposition de l'expertise et l'appui aux différentes activités opérationnelles du groupe SONATRACH.

- Assurer l'élaboration et veiller à l'application des politiques et stratégies du groupe SONATRACH
- S'affirmer en un centre d'excellence et d'expertise dans leurs domaines respectifs.
- Se constituer en centres d'information du groupe et contribuer au Reporting général du groupe SONATRACH.

d. Les directions corporate

➤ **La direction corporate stratégie, planification et économie (SPE) :** ses fonctions sont les suivantes :

- Planification et prospective
- Etude et intelligence économique
- Organisation. Système et procédures
- Information et étude documentaires
- L'appui aux projets de la société
- L'information et du reporting

➤ **La direction corporate finance (FIN) :** cette direction s'occupe de :

- La DCP finance assure les fonctions suivantes :
- Financement et ingénierie financière
- Gestion de la dette
- Contrôle de gestion opérationnelle, gestion prévisionnelle et budgets de fonctionnement
- Contrôle et coordination de la comptabilité des structures comptables décentralisées et établissement du bilan de la société et du bilan consolidé groupe
- Contrôle et coordination et la comptabilité des structures comptable décentralisées
- Gestion et optimisation du portefeuille financier
- Gestion des relations avec les banques d'affaires
- Fiscalité, patrimoine
- Assurance du groupe
- Contrôle de trésorerie
- Risque management
- Système d'information comptable
- Comptabilité des structures du siège
- Suivi des opérations liées au contrôle légal assuré par les commissaires aux comptes

➤ **La direction corporate ressources humaines (RHU) :** elle se charge de :

- Développement et planification des ressources humaines
- Formation et perfectionnement et recyclage dans les différents domaines d'activités de la société
- Gestion administrative du personnel du siège
- Réglementation et veille sociale
- Affaires sociales
- Communication interne et stratégie déf
- Définition et mise en œuvre d'une politique d'investissement social au sein du groupe

e. Les Directions centrale

➤ **La direction centrale filiale et participation (FIP)**

Chargée d'assurer la coordination, le développement, le suivi et le contrôle du portefeuille de filiales et participation, en Algérie et à l'étranger, notamment pour les aspects stratégiques, planification, financières, ressources humaines et juridiques

La DC filiale et participation s'occupe également de :

- La cohérence des objectifs du portefeuille de filiale et participation dans le cadre de la stratégie de la société
- La déclinaison des décisions de la société au niveau des filiales et participation
- Le suivi de la mise en œuvre des décisions des organes sociaux des filiales et participations
- L'assistance aux filiales et participation en matière d'expertise technique, juridique et financière
- Gestion du portefeuille de filiale et participation de société
- Évaluation et suivi des performances des filiales
- L'élaboration et la mise en œuvre d'un système de suivi et de Reporting des activités des filiales et participation

➤ **La direction centrale Activité centrale (ACT) : Elle se change :**

- Politique cohérence en matière de gestion rationnelle des moyens
- Fonctions liées a la gestion du siège
- L'information et du Reporting de groupe
- La comptabilité des structures de siège
- La sécurité et l'hygiène du siège
- La gestion technique du patrimoine immobilier y compris les infrastructures sociales

- **La direction centrale juridique (JUR) :** Elle est chargée de l'élaboration et de l'harmonisation des instruments juridique et du contrôle de leurs applications.

La DC juridique accomplit également les tâches suivantes :

- Traitement des contentieux internes d'ordre commercial, des contentieux du siège et internationaux
- Inventaire légal et régularisation de patrimoine de groupe
- Constitution et gestion du dépôt légal interne
- Le développement d'une banque de données sur le patrimoine du groupe et de Reporting de groupe

- **La Direction Centrale Informatique et Système d'Information (ISI) :** Elle définit la politique information du groupe, les normes et standards en matière de technologies et de l'information ainsi que de la mise en place et le développement d'un système d'information et de la gestion documentaire.

Cette direction se charge également de :

- La mise en place et la gestion d'un système d'information documentaire pour soutenir la société dans son fonctionnement.
- Les études, la coordination et l'optimisation des actions relatives à la réalisation, l'exploitation, la maintenance et au développement des réseaux informatiques du groupe SONATRACH.
- La coordination de la politique en matière d'organisation de la fonction archives au sein de groupe
- La proposition des choix technologiques

- **La Direction Centrale Marchés et Logistique (MLG) :** Elle anime et coordonne le dispositif de passation des marchés au sein de la société en s'assurant un strict respect du cadre réglementaire.

Elle se charge de développer la fonction chaîne logistique intégrée de la société permettant d'élaborer une politique d'achat avec ses procédures adaptées, de réduire les coûts et d'assurer des standards de qualité. Cette direction assure :

- L'élaboration des procédures et la définition des règles et pratiques du dispositif de passation des marchés.
- Le suivi de l'évolution du cadre réglementaire en matière de passation de marchés.
- La coordination de l'activité des commissions des marchés de la société.
- Le contrôle et l'évaluation permanente de l'application des procédures en matière de passation des marchés de la société et de son portefeuille de société.

- La mise en place et le développement de la fonction achat afin d'optimiser la chaîne d'approvisionnement en biens et services de la société.
- L'évaluation des affaires complétées.
- **La Direction Centrale Santé, Sécurité et Environnement (Health, safety Environnement : HSE) :** Elle est chargée de l'élaboration des politiques en matière d'environnement, de sécurité, de Qualité de la vie au travail et de contrôle de leur application. Elle assure notamment les fonctions suivantes :
 - La coordination de la politique de gestion des risques liés à la santé et à l'environnement
 - Le développement des procédures, des normes et le respect de ces normes et standards dans les domaines de l'environnement, de la sécurité et de la santé au travail
 - Consolidation de l'information sur les nouvelles technologies en matière d'environnement et de sécurité
 - La médecine et l'hygiène au travail
- **La direction centrale business développement (BSD) :** c'est une nouvelle direction elle est chargée de rechercher pour la société des opportunités de croissance d'évaluer et de lancer de nouveaux projets dans les activités de base de l'entreprise tant en national qu'en international
- **La direction centrale recherche & développement (RDT) :** c'est une nouvelle direction chargée de promouvoir et de mettre en œuvre la recherche appliquée et de développer des technologies dans les métiers de base de l'entreprise

f. Les missions du groupe SONATRACH

- La prospection, la recherche et l'exploitation d'hydrocarbures ;
- Le développement, l'exploitation et la gestion des réseaux de transport, de stockage et de changement des hydrocarbures ;
- La liquéfaction du gaz naturel, le traitement et la valorisation des hydrocarbures gazeux ;
- La transformation et le raffinage des hydrocarbures ;
- L'approvisionnement du pays en hydrocarbures à moyen et long terme ;
- Le développement de toutes formes d'activité conjointe en Algérie et hors Algérie avec des sociétés algériennes ou étrangères ;
- L'étude, la promotion et la valorisation de toute autre forme et source d'énergie ;
- Satisfaire les besoins actuels et futurs de l'Algérie en hydrocarbures et produits pétroliers ;

- Le développement des techniques modernes de gestion par la formation continue de ses cadres.

g. Les objectifs du groupe SONATRACH

- Favoriser l'intégration nationale par le recrutement de la consolidation des bases industrielles ;
- Développement de la nation par l'apport de la devise étrangère ;
- La maîtrise continue de ses métiers de base ;
- Le renforcement de ses moyens technologiques et techniques ;
- La diversification des activités ;
- Le développement a l'échelle nationale et internationale ;
- Leader du gaz sur le marché méditerranéen, avec un niveau élevé de performance par la focalisation sur les projets a haute rentabilité et maîtrise des couts ;
- Le renforcement de ses capacités technologiques ;
- Le développement international et le partenariat ;
- La diversification de son portefeuille d'activité ;
- La maîtrise continue de ses métiers de base.

h. Présentation de la structure d'accueil « Division Association » :

SONATRACH est l'un des groupes les plus renommés sur le territoire national autant qu'entreprise de production, ayant ainsi une réputation internationale dans son domaine d'activités, ce groupe adapte une gestion qui lui permet d'assurer un meilleur résultat, pour cela SONATRACH utilise une hiérarchie si importante qui touche toutes les activités essentielles tels que : l'exploration-production, transport par canalisation, liquéfaction raffinage et pétrochimie, commercialisation.

Nous avons effectué un stage pratique d'une durée de un mois ou sein d'un établissement intitulé «Division association A.S.T» qui est sous la direction de vice-président de l'activité exploration-production.

La division association est notre Division d'accueil qui se trouve dans l'établissement de la direction générale. À Djenane el Malik situé à Hydra.

Cette division occupe les tâches et les missions suivantes :

L'analyse et l'élaboration des études aboutissant à la définition des plans de développement des gisements en association.

La mise en œuvre et le suivi des plans de développement des gisements en association et des systèmes de récupération assistée

La programmation des travaux à effectuer sur les différents gisements en collaboration avec les structures opérationnelles pour permettre à SONATRACH de disposer de ses propres évaluations.

La coordination des actions de suivi d'exploitation des gisements en association à travers le territoire national.

L'établissement, en Liaison avec les différentes structures, des programmes de production et de récupération assistée

L'évaluation des réserves des champs à travers le périmètre relevant de sa compétence.

- **La division Association** est organisée comme suit :
- ✓ Une direction opération et exploitation.
- ✓ Une direction assistance aux opérateurs
- ✓ Une direction partage de production.
- ✓ Une direction santé, sécurité et environnement.
- ✓ Une direction Gestion du personnel.
- ✓ Une direction Finances.
- ✓ Une direction juridique et contrats.
- ✓ Une direction planning et Reporting.
- ✓ Un département Banque de données et systèmes d'information.
- ✓ Un assistant sûreté interne.
- ✓ Un département suivi des réserves d'audit.

2. L'étude pratique :

2.1. La fonction des ressources humaines au sien de sonatrach :

La fonction ressources humaines a pour mission de faire en sorte que l'organisation dispose des personnel nécessaire a son fonctionnement et que ce personnel face de son mieux pour améliorer la performance de l'organisation tout en s'épanouissant.

a. Les différents départements de la direction ressources humaines au sien de sonatrach :

- **Département de développement RHU**
 - Coordination d'organisation / planification.
 - Coordination de gestion des carrières / bourse d'emploi.
 - Service sélection / recrutement.
- **Département de gestion du personnel :**
 - Services prestation social.

- Service moyens généraux.
- Service relax (mission des travailleurs).
- Service gestion ADM (indemnité, mutation, congé, détachement et retraite).

➤ **Département formation :**

- Coordinateur ingénierie formation et réalisation

➤ **Département réglementation et relations de travail :**

- Coordinateur Réglementation /Contentieux

➤ **Département rémunération :**

- Travail avec l'application REM.

b. L'importance de la fonction de ressource humaine :

Peut s'appréhender à plusieurs niveaux ;

- Sur le plan de production : la fonction ressources humaines va permettre à l'entreprise de disposer d'un personnel compétent qui pourra améliorer la productivité de l'entreprise.
- Sur le plan commercial, la gestion des RH va contribuer au recrutement du personnel de vente (vendeur, directeur de magasin) efficaces et recrutement de personnel de vente (vendeurs, direction de magasin) efficaces et motivés .grâce à eux, les ventes pourront donc être améliorées.
- Sur le plan financier : une gestion pertinente du personnel va permettre de limiter les dépenses liées aux salaires .le salaire ne sera pas plus seulement un coût pour l'entreprise, mais un investissement.
- Sur le plan stratégique : la fonction ressources humaines permet à l'entreprise de se différencier de la concurrence grâce à l'excellence de son personnel .ses salaires vont permettre à l'entreprise de créer une valeur supplémentaire pour les clients.

2.2. L'enquête de terrain

Pour entamer une enquête empirique, il faut adapter une ou plusieurs méthodes voir techniques de recherche pour recueillir des données qui feront l'objet d'une vérification par la suite.

Dans cette section, on va vous présenter les méthodes et techniques, ainsi que les étapes de l'enquête sur le terrain.

a. Les méthodes utilisées

Pour réaliser une recherche scientifique cela nécessite l'utilisation des méthodes adéquates à notre thématique qui permettent de découvrir un aspect de la réalité. Ces méthodes au sens général permettent d'apporter des informations et des vérités concernant notre travail.

Afin de décrire et d'analyser notre travail. On a utilisé deux méthodes, la méthode quantitative et la méthode qualitative qui sont considérées comme un ensemble d'action pour mesurer des phénomènes.

b. Les techniques utilisées

Dans notre travail, on a choisi d'utiliser deux techniques à savoir celle du questionnaire afin de recueillir des données quantitatives et celle de l'entretien pour assembler les données qualitatives nécessaire afin d'arriver à démontrer l'objectif de la recherche.

c. La population d'étude

Notre thème de recherche exige de s'intéresser aux employés qui sont concernés par les techniques d'information et de communication, on a distribué 60 questionnaires mais seulement 40 d'entre eux ont été restitués. Les catégories touchées appartiennent à des catégories socioprofessionnelles différentes, à savoir les cadres, agents de maîtrise et exécution.

Le tableau suivant nous montre la répartition de ces catégories

Tableau n° 09: Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

Catégorie	Nombre
Cadres	31
Maitrise	8
Exécuteurs	1
Totale	40

Source : réalisé par nous même a partir des statistiques fournies par le questionnaire

On constate que dans l'échantillon, la majorité c'est des cadres par ce que dans la division AST on s'occupe des relations avec les groupements. On retrouve quelques agents de maîtrise et aussi des exécuteurs qui sont en majorité des agents de sécurité et de manutention.

d. Descriptions de l'entretien

Concernant l'entretien, qui s'est déroulé dans de bonnes conditions et avec la disponibilité du DGP et les chefs des départements. On a utilisé la technique d'entretien semi- directif, ou

les questions posées étaient en rapport direct avec notre étude à savoir l'impact du COVID-19 sur les fonctionnalités RH.

Notre entretien contient 16 questions fermées ou ouvertes et à un choix multiple pour lui permettre de répondre et de choisir la réponse ou les réponses qui lui conviennent.

Cet entretien contient 2 axes:

- Le premier englobe les questions sur la crise sanitaire COVID-19
- Le deuxième regroupe celles sur l'impacte de la crise sanitaire sur les fonctionnalités RH

e. Description du questionnaire

Notre enquête est commencée le 23/05/2021 jusqu'au 24/06/2021 sur une période de 30jours et qui s'est déroulée dans de bonnes conditions avec une disponibilité des différents chefs de départements. Le questionnaire a été distribué à l'ensemble des personnes concernées et a été récupéré après une durée de 7 jours.

Ce questionnaire contient 2 axes :

- Caractéristiques générale du répondeur
- La crise sanitaire COVID-19 et son impacte sur la fonction du répondeur.

2.3. Analyse et interprétation des résultats

Cette étape est consacrée à l'analyse des données et à l'interprétation des résultats, qu'on a présentés sous forme d'un ensemble de réponses et des tableaux et des schémas graphiques qui exprimeront la relation entre les taux et les pourcentages.

On a divisé la présente partie en deux, la première apporte les résultats concernant l'entretien effectué avec le DGP, et les chefs de départements, et la deuxième relatif au questionnaire.

a. L'entretien

Cette partie présente les réponses apportées par le DGP et les chefs des départements concernant la crise sanitaire Covid -19 plus précisément l'impact de Covid-19 sur la Division Association SONATRAC. Comme on l'a signalé précédemment, cet entretien est divisé en deux axes.

➤ **1^{er} entretien avec le DGP**

• **les questions sur la crise sanitaire COVID-19**

1. Avez-vous travaillé durant la période du confinement total.

« Oui »

2. Avez-vous été atteint par le COVID 19

« Non »

3. Quelles sont les procédures que vous avez entreprises pour faire face à la crise sanitaire

« On a suivi le même protocole sanitaire décréter par la constitution Algérienne, ensuite on a crée la cellule de crise avec la DG, HSE, la DRH, l'activité EP. et réduire le nombre des effectif Par contre dans le sud, chaque site suie ces procédures, en plus des procédures interne spécifique ».

4. Quelles sont les instructions que vous avez données au retour du confinement ?

« Tout d'abord, établir un questionnaire téléphonique avec le médecin de travail, pour chaque salarié avant la réintégration, réaliser un planning de consultation de médecin de travail, pour avoir l'autorisation pour réintégrer le travail »

• **l'impacte de la crise sanitaire sur les fonctionnalités RH**

5. Votre rôle de directeur de gestion de personnel (DGP) a-t-il subit des changements ?

« Automatiquement, c'est une période très difficile, avec le manque des effectifs (seulement 20% a 25% de l'effectif présent), ce qui a engendrer une charge de travail supplémentaire »

6. Quelles sont les secteurs d'activité les plus atteints par le covid 19 ?

« La gestion du personnel, car il y a beaucoup de personnel dans un seul bureau »

7. Comment juger vous la prestation de votre personnel par rapport à votre plan RH durant la crise sanitaire ?

« Le personnel a eu une bonne prestation, malgré la charge du travail, plus le stress causé par la crise »

8. Quelles sont vos principales difficultés durant la crise sanitaire?

« Gérer les réglementations : la crise sanitaire ma pousser à enfreindre les lois du travail et les normes de l'entreprise, exp : fournir la mise en disponibilité plus de cinq fois, (dans la loi c'est cinq fois maximum) »

9. Quelles sont vos préoccupations ?

« J'ai essayé de faire mon mieux pour assurer la bonne santé et la sécurité des salariés »

10. Quelles sont vos nouvelles priorités ?

« Veillez à la gestion de la crise sanitaire, pour assurer la continuité du travail dans des conditions saines et préalables, pour gagner la confiance du personnel. Et doté de nouvelles compétences (recruter) »

**11. Avez-vous préparé de nouvelles pratiques à partager avec vos salariés ?
Lesquelles ?**

« Rembourser les formation (développer les compétences), et motivation des personnel

12. Avez –vous entamé des actions particulières ? Lesquelles ?

« Les réunions sa marche très bien, et les formations a distance, limiter les déplacements, découvrir des compétences interne sur site par les étrangers, fonctionner avec 30% du personnel

13. A votre avis, cette crise va changer les mentalités ou les comportements des salariés?

« Oui, bien sur »

14. Selon vous, quel sont les risques psychologiques liés a la crise sanitaire ?

« Le stress, la panique, le manque de confiance, la diminution de la communication entre le personnel »

15. Vous communiquer souvent avec vous salaries ? Comment ?

« Oui, par le téléphone, par les e-mails »

16. Quel est l'impacte de la crise sanitaire sur votre département ?

« Au début on a stoppé les formations, ensuite on a réalisé des formations en ligne ce qui a permis de diminuer le budget de la formation. Pour la rémunération, on arrêté la rémunération, le recrutement aussi est arrêté, l'arrêt des missions a l'étranger, travailler avec 30% du personnel en présence. L'achat de nouveaux produits d'approvisionnement (bavettes chirurgicale, gel hydro-alcoolique, machine de désinfection, produits médicaux). Arrêt total du relaxe au niveau de la division. La charge et le risque au travail, majoration de les jour de travail pour les personnel de site plus d'un mois (bak-to-bak) et double les indemnités de zone»

17. Quelles sont les solutions que vous proposer pour faire face a cette crise ?

«Remotiver le personnel, gagner la confiance des salariés, élaborer une stratégie pour vacciner le personnel, acquérir de nouvelles compétences, établir les normes du télétravail »

On remarque que le DGP joue un rôle très important dans la gestion de la crise sanitaire, et que les salariés ont vécu une période très compliquée qui a eu un impact psychologique (stress, charge du travail, la panique).

➤ **2^{ème} entretien avec le chef de département de rémunération**

• **les questions sur la crise sanitaire COVID-19**

1. Avez-vous travaillé durant la période du confinement total ?

« Non »

2. Si non, quel est le motif de départ en congé ?

« Confinement à domicile ».

3. Avez-vous travaillé à distance (télétravail) ?

« Oui »

4. Avez-vous été atteint par le COVID 19 ?

« Oui »

• **l'impacte de la crise sanitaire sur les fonctionnalités RH**

5. Votre rôle de chef de département de rémunération a-t-il subi des changements ?

« Aucun changement »

6. Qu'en est-t-il de votre plan pour l'exercice 2020-2021 ?

« Parie considérable ayant été répartie à l'expérience d'après pour cause d'indisponibilité des parties prenantes ayant été obligé d'être confinés (au niveau de l'entreprise) ».

7. Quelles sont vos principales difficultés durant cette crise sanitaire ?

« Une fois le confinement n'est levé aucune difficulté à signaler ».

8. Quelles sont vos préoccupations ?

« Relance de l'activité dépend des autres structures de l'entreprise ».

9. Quelles sont vos nouvelles priorités ?

« Application des sens tracés pour l'exercice 21/22 ».

**10. Avez-vous préparé de nouvelles pratiques à partager avec vos collaborateurs ?
lesquelles ?**

« Respect stricte des mesures barrières pour l'entreprise ».

11. Avez-vous entamé des actions particulières ? lesquelles ?

« Pas plus que celle exigés par l'entreprise elle-même » ;

12. A votre avis, cette crise va-elle changer les mentalités ou les comportements des collaborateurs ?

« Pour une grande partie, notamment les personnes ayant été touchés par la procédure ».

13. Selon vous, quel sont les risques psychologiques liés a la crise sanitaire ?

*« Le risque est plus éventuel quand il s'agit du personnel présent au sud au système 4*4 et donc des conditions d'éloignement,..... »*

14. Vous communiquez souvent avec vos collaborateurs ? comment ?

« Via les moyens technologiques de l'entreprise en évitant le maximum le contacte physique ».

15. Quel est l'impact de la crise sanitaire sur votre département ?

« La baisse de l'activité ».

16. Quelles sont les solutions que vous proposerez pour faire face à cette crise ?

- *« Respect stricte des mesures barrières » ;*
- *« Respect stricte des consignes et actions Par les algériens ainsi que l'entreprise »*

➤ **3^{eme} entretien avec le chef département de gestion du personnel**

1. Avez-vous travaillé durant la période du confinement total ?

« Oui »

2. Si non, quel est le motif de départ en congé ?

/

3. Avez-vous travaillé à distance (télétravail) ?

« Oui »

4. Avez-vous été atteint par le COVID 19 ?

« Non »

5. Votre rôle de chef de département de gestion de personnel a-t-il subit des changements ?

« Oui, en l'absence du personnel, il fallait assurer les fonctions de l'ensemble du personnel à l'exception de certaines tâches liées à la paie, y compris celles liées au secrétariat ».

6. Qu'en est-il de votre plan pour l'exercice 2020-2021 ?

« Nouvelles répartition des tâches, redéploiement d'un certain nombre d'agents pour assurer la continuité du service en cas d'absence pour maladie du COVID-19 »

7. Quelles sont vos principales difficultés durant cette crise sanitaire ?

« L'arrêt de certaines activités, surcroît de travail engendré par le retard cumulé durant l'absence du personnel, ».

8. Quelles sont vos préoccupations ?

« Concernant le personnel dans l'activité est à l'arrêt, un travail leur été confié pour alléger la structure du travail avec quelques difficultés d'adaptation (comment occuper ce personnel) ».

9. Quelles sont vos nouvelles priorités ?

« La gestion des activités clé : paie, social, gestion courante. Éviter les disparités dans la répartition du travail ».

10. Avez-vous préparé de nouvelles pratiques à partager avec vos collaborateurs ? lesquelles ?

« Création d'une messagerie partagée (groupe de travail) système d'information ».

11. Avez-vous entamé des actions particulières ? lesquelles ?

« Recourir au télétravail pour certain volet ».

12. A votre avis, cette crise va-elle changer les mentalités ou les comportements des collaborateurs ?

« Oui, pour certains salariés. Application du télétravail qui n'est pas encore réglementé en Algérie ».

13. Selon vous, quel sont les risques psychologiques liés à la crise sanitaire ?

« La surcharge du travail a importé certains postes contrairement à d'autres, ce qui a engendré un stress au niveau des équipes qui s'est dissipé avec la reprise progressive en plus de la mise en congé spécial de ce personnel ».

14. Vous communiquez souvent avec vos collaborateurs ? comment ?

« Oui, e-mails, et téléphone ».

15. Quel est l'impact de la crise sanitaire sur votre département ?

« L'activité à l'arrêt, surcroît du travail pour d'autres activités : gestion, social, paie. Problème d'absentéisme pour cause de maladie ».

16. Quelles sont les solutions que vous proposerez pour faire face à cette crise ?

« Gérer le personnel en matière de respecter des mesures du geste barrière, pour éviter la surcroissance des cas positif sur le lieu de travail avec des messages de sensibilisation.

Mise en congé du personnel disposant de reliquat pour réduire le nombre d'agent dans les bureaux et les espaces communs par rotation »

➤ **4^{eme}entretien avec le chef département de réglementation et relation du travail**

1. Avez-vous travaillé durant la période du confinement total ?

« Oui »

2. Si non, quel est le motif de départ en congé ?

/

3. Avez-vous travaillé à distance (télétravail) ?

«Non »

4. Avez-vous été atteint par le COVID 19 ?

« Non »

5. Votre rôle de chef de département de réglementation et relation de travail a-t-il subi des changements ?

« Toute mon équipe était en congé exceptionnel, donc tout le travail était assurer par moi même ».

6. Qu'en est-t-il de votre plan pour l'exercice 2020-2021 ?

«Assurer certains dossiers bloqués suite au contraintes liées aux déplacements vu les restrictions sanitaire imposées (dossier à traiter en externe)»

7. Quelles sont vos principales difficultés durant cette crise sanitaire ?

«».

8. Quelles sont vos préoccupations ?

«Le suivi des dossiers est impératif pour assurer une meilleure gestion, par conséquent, je suis très exigeant avec mes collaborateurs en ce qui concerne ce volet ».

9. Quelles sont vos nouvelles priorités ?

«Assoir une certaine cohérence dans les pratiques RH au sein de la division association et au niveau des groupements».

10. Avez-vous préparé de nouvelles pratiques à partager avec vos collaborateurs ? lesquelles ?

«La polyvalence, j'associé toute l'équipe dans les dossiers, pour ne pas pénaliser le département en cas d'absence d'un de mes éléments, ce qui impactera négativement sur la bonne marche de l'activité».

11. Avez-vous entamé des actions particulières ? lesquelles ?

«J'ai insaturé une nouvelle méthodologie de travail ui consiste à la concertation et au partage de l'information».

12. A votre avis, cette crise va-elle changer les mentalités ou les comportements des collaborateurs ?

«Certainement, car l'impacte de cette crise va se sentir après le COVID (poste-Covid)».

13. Selon vous, quel sont les risques psychologiques liés a la crise sanitaire ?

«Devenir obsessionnel, chaque symptôme est associé à ce virus».

14. Vous communiquez souvent avec vos collaborateurs ? comment ?

« Oui, je tiens souvent en compte leur avis par rapport aux approches à adopter, pour des interprétations des textes réglementaires sur leurs projets professionnels, notamment sur les perspectives d'évolution de carrière».

15. Quel est l'impact de la crise sanitaire sur votre département ?

«L'impacte s'est ressenti sur le plan organisationnel, traitement de certains dossiers qui nécessitent des déplacements (organisation externe) à titre d'exemple : les missions de justice hors wilaya d'Alger ».

16. Quelles sont les solutions que vous proposerez pour faire face à cette crise ?

«En premier lieu, le respect des consignes et protocoles sanitaires instaurés au sein de l'entreprise. Favoriser les gestes barrières, assurer un reporting à la tutelle sur contraintes imposées par COVID-19 dans l'objectif de réajuster et adapter notre mode de fonctionnement face a de telles solutions exceptionnelles à l'avenir»

On remarque que la fonction RH

➤ **5^{eme} entretien avec le chef département de formation**

1. Avez-vous travaillé durant la période du confinement total ?

« Oui »

2. Si non, quel est le motif de départ en congé ?

/

3. Avez-vous travaillé à distance (télétravail) ?

«Non »

4. Avez-vous été atteint par le COVID 19 ?

« Non »

5. Votre rôle de chef de département de réglementation et relation de travail a-t-il subi des changements ?

«Arrêt des formations prévus en présentiel ».

6. Qu'en est-t-il de votre plan pour l'exercice 2020-2021 ?

«Relancer les formations, pour améliorer les compétences des salariés »

7. Quelles sont vos principales difficultés durant cette crise sanitaire ?

«Réticence des participants».

8. Quelles sont vos préoccupations ?

«Trouver une alternative pour réaliser le plan de formation».

9. Quelles sont vos nouvelles priorités ?

«Entretenir la motivation de mes salariés, les aider à s'adapter aux nouvelles modalités de travail ».

10. Avez-vous préparé de nouvelles pratiques à partager avec vos collaborateurs ? lesquelles ?

«Distanciation, obligation de port du masque, nettoyage des bureaux, tests et prise de température, actions de sensibilisation».

11. Avez-vous entamé des actions particulières ? lesquelles ?

«Commencement de l'opération de vaccination, aération des bureaux, restauration individuel, le télétravail, interdiction du retrait du masque ».

12. A votre avis, cette crise va-elle changer les mentalités ou les comportements des collaborateurs ?

«La plus part des travailleurs sont habitués à porter un masque, à être à distance dans leur bureaux, une grande interaction entre les salariés, forte solidarité, grande émotion envers ceux atteints par le covid ».

13. Selon vous, quel sont les risques psychologiques liés à la crise sanitaire ?

«Grande inquiétude des salariés par rapport au virus et ses effets collatéraux, découragement et tristesse, difficultés de concentration dans le travail, difficultés de prendre des décisions».

14. Vous communiquez souvent avec vos collaborateurs ? comment ?

«Oui, souvent avec les outils de communication : le téléphone, Outlook, SMS, communication directe avec distanciation».

15. Quel est l'impact de la crise sanitaire sur votre département ?

«Difficultés de réaliser notre plan de formation».

16. Quelles sont les solutions que vous proposerez pour faire face à cette crise ?

«Réalisation des actions de formation a distance, le télétravail, proposition de déplacement des formateurs a nos chantiers pétrolier pour réaliser nos actions de formation (sur site)»

On remarque que dans la fonction RH, les supérieurs hiérarchiques communiquent souvent avec leurs collaborateurs, avec des emails, et des appels téléphoniques, ses outils de communication sont très efficaces pour maintenir le lien entre les effectifs et leurs chefs de départements, cela en respectant le protocole sanitaire. Par conséquent les supérieurs hiérarchiques ont proposé la création d'un système d'information RH pour faciliter la circulation de l'information. On remarque que la crise sanitaire à pousser les chefs des départements à une autre alternative qui est le travail à domicile (télétravail), sans aucune préparation ou formation, cette situation est nouvelle car on a pas les normes du télétravail dans le code du travail algérien.

➤ **6^{eme} entretien avec le chef département Santé et sécurité**

1. Avez-vous travaillé durant la période du confinement total ?

« Oui »

2. Si non, quel est le motif de départ en congé ?

/

3. Avez-vous travaillé à distance (télétravail) ?

«Non »

4. Avez-vous été atteint par le COVID 19 ?

« Non »

5. Votre rôle de chef de département de santé et sécurité a-t-il subit des changements ?

«Mon plan de charge à augmenter au vu de mon intégration au sein de la cellule de crise COVID-19 de l'activité EP, de plus, je suis le responsable de l'implantation et information, d'orientation, conseil au prêt des sites opérationnels (Gestion des activités HSE, et Cellule de la crise sanitaire)».

6. Qu'en est-t-il de votre plan pour l'exercice 2020-2021 ?

«Idem, même plan de charge important avec la charge de travail additive liée a la gestion quotidienne du COVID-19 »

7. Quelles sont vos principales difficultés durant cette crise sanitaire ?

«Établir des orientations et décisions rapide au vu des évolution et changements liées a la pandémie. Gérer l'effet de psychose que cette pandémie provoque. Gérer l'approvisionnement en EPI (Masque et Gel) pour le personnel».

8. Quelles sont vos préoccupations ?

«Etre toujours suffisamment réactif a fin de pouvoir aider et assister les sites opérationnels pour régler et donner des orientations pour gérer efficacement la situation du COVID-19. Ceci dans une approche de prévention et d'anticipation».

9. Quelles sont vos nouvelles priorités ?

«Améliorer notre gestion de la sante et sécurité industrielle dans toutes ses formes. Donner la priorité a tout ce qui affecte le personnel SONATRACH en matière de préventions des risques santé et sécurité ».

**10. Avez-vous préparé de nouvelles pratiques à partager avec vos collaborateurs ?
lesquelles ?**

«Toutes les pratiques et orientation concernant surtout le respect des gestes barrière et d'insister sur le fait d'éviter les réunions en présence ».

11. Avez-vous entamé des actions particulières ? lesquelles ?

«Pour les réunions de travail ou les formations, les vidéoconférences sont mise en place».

**12. A votre avis, cette crise va-elle changer les mentalités ou les comportements des
collaborateurs ?**

«Bien évidemment, elle a changé nos pratiques au quotidien avec le respect des consignes (gestes barrière), évité de se rassembler ».

13. Selon vous, quel sont les risques psychologiques liés a la crise sanitaire ?

«Les risques psychologique sont ceux liées a la peur du personnel d'etre contaminer par un collègue et de contaminer sa famille surtout dans le cas du personnel vulnérable (ayant des maladies chroniques)».

14. Vous communiquez souvent avec vos collaborateurs ? comment ?

«Oui, nous transmettons des consignes de sécurité et d'orientations sanitaire par mail via M^r le directeur de gestion de personnel. Pareil pour toutes les notes de sensibilisations».

15. Quel est l'impact de la crise sanitaire sur votre département ?

«La réduction du personnel, lorsque la pandémie augmente considérablement ou quand notre personnel est contaminé, cela nous oblige à réorganiser continuellement

le plan de charge a travers le personnel présent. D’ou la nécessité d’être constamment réactif à fin d’assurer la continuité des activités professionnelles».

16. Quelles sont les solutions que vous proposerez pour faire face à cette crise ?

«Il est évident que la vaccination et le respect des consignes de prévention restent les meilleures armes et atouts à fin de faire face à cette crise»

On remarque qu’a coté des RH il y a la fonction HSE qui a joué un rôle très important durant la crise sanitaire, il fait partie des membres fondateurs de la cellule de crise. Parmi ses missions le partage de l’information, et l’orientation, et conseiller les collaborateurs, (voir l’annexe 3.4.et 5).

b. Le questionnaire

Cette partie concerne les réponses apportées par les enquêtes de la division association de SONATRACH.

Elle est consacrée à l’analyse des données et à l’interprétation des résultats collectés, et qu’on va présenter par des tableaux et des schémas graphiques qui exprimeront la relation entre les éléments traités.

L’échantillon d’étude : 40 Personnes effectifs de Sonatrach

Tableau n° 10: répartition de l'échantillon selon le sexe

Sexe	Nombre	Fréquence
Homme	18	45%
Femme	22	55%
Totale	40	100%

Source : réaliser par nous même a partir des statistiques fournies par le questionnaire

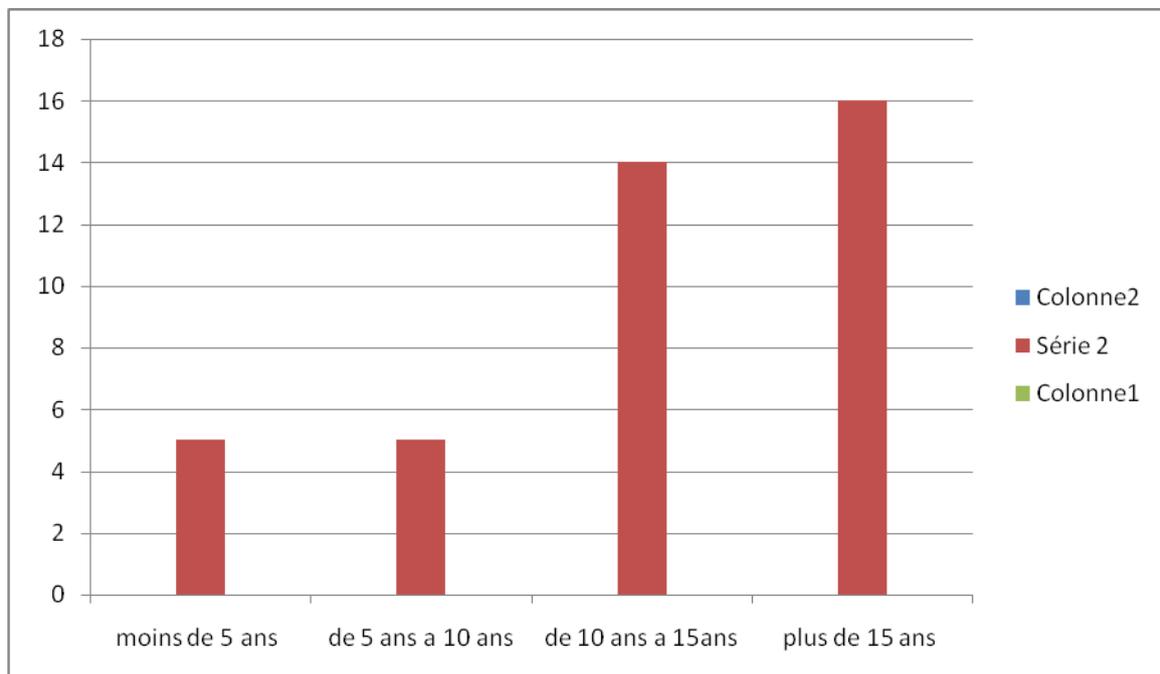
D’après ce tableau on constate que notre étude ne se base pas sur une catégorie sexuelle bien défini. Mais on n’a pas fait de déférence lors de la sélection de l’échantillon. Cela pour mieux comprendre notre thématique, pour dégager l’impact sur les deux catégories.

Tableau n°11: repartition de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise

Années de travail	Nombre d'effectif
Moins de 5 ans	5
5 à 10 ans	5
10 à 15 ans	14
Plus de 15 ans	16
Totale	40

Source : réaliser par nous même a partir des statistiques fournies par le questionnaire

Figure n° 01: repartition de l'échantillon selon l'ancienneté



Source : réaliser par nous même a partir des statistiques fournies par le questionnaire

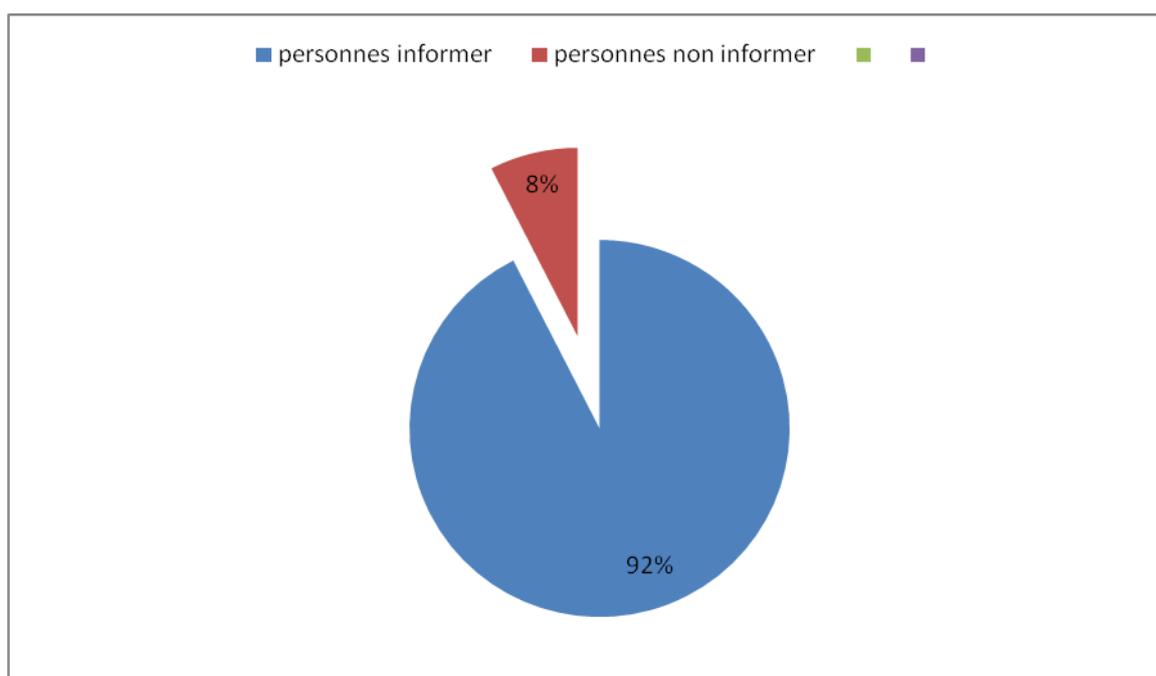
D'après cette étude on constate que l'entreprise SONATRACH penche beaucoup sur le volet Expérience de travail. SONATRACH est une entreprise qui insiste sur la fidélisation de ces fonctionnaire, par des promotions, par des primes, aussi elle donne des médailles aux salaries de plus de 15 ans.

Tableau n°12: les personnes informer et non informer sur le COVID 19 par SONATRACH

Réponses	Nombre d'effectif	Fréquence
Personnes informé	37	92,5%
Personnes non informé	3	7,5%

Source : réaliser par nous même a partir des statistiques fournies par le questionnaire

Figure n° 02: les personnes informer et non informer sur le COVID par SONATRACH



Source : réaliser par nous même a partir des statistiques fournies par le questionnaire

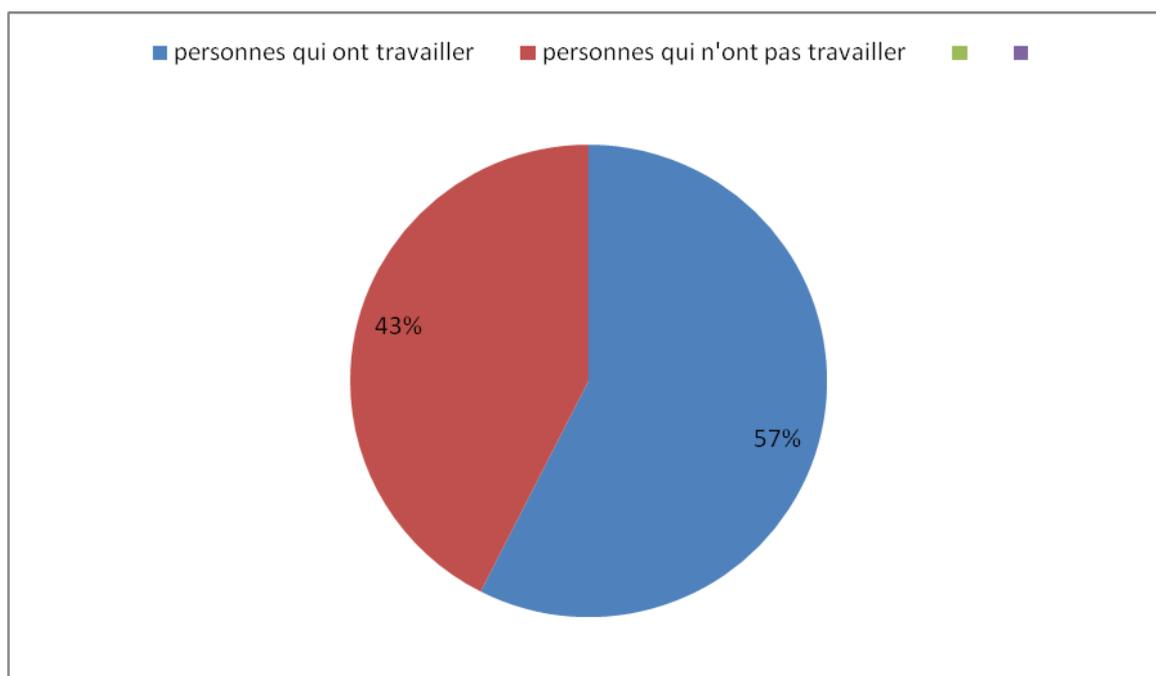
D'après cette figure on constate que SONATRACH a bien réagit a la pandémie car elle a tenu à informer ces salaries. Le DGP témoigne que durant la période du confinement il a tenu à rester toujours en contact avec ces employer, et qu'il passer des appels téléphoniques avec eux pour avoires de leurs nouvelles.

Tableau n°13 : personnes qui ont travailler ou pas travailler durant le confinement

Réponses	Nombre d'effectif	Fréquence
Personnes qui ont travaillé	23	57,5%
Personnes qui n'ont pas travaillé	17	42,5%

Source : réaliser par nous même a partir des statistiques fournies par le questionnaire

Figure n° 03: les personnes qui ont travailler et qui n'ont pas travailler durant le confinement



Source : réaliser par nous même a partir des statistiques fournies par le questionnaire

On constate que durant la période du confinement 57% de l'échantillon on travailler en présence, et qui travailler sous protocole sanitaire, ils travaillaient en étant à distance et 2 personnes par bureau ensuite ils alternent les équipes.

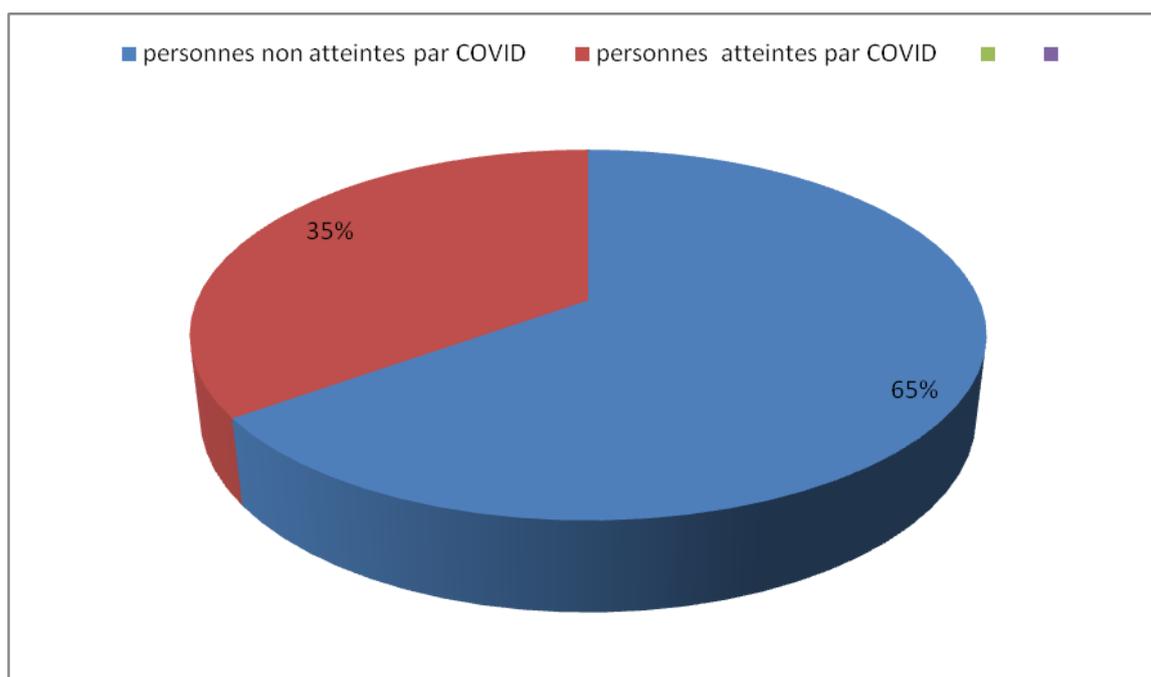
D'autre part y'avait le personnel vulnérable (personnel a haut risque d'atteinte par le COVID) cette catégorie à bénéficier d'un congé exceptionnel, et au moindre symptôme du COVID chez eux ou un de leur membres de famille, il contacte le médecin de l'entreprise pour se faire examiner

Tableau n°14: Répartition de l'échantillon selon les personnes atteintes par le COVID

Réponses	Nombre d'effectif	Fréquence
Personnes atteintes par COVID	14	35%
Non atteintes	26	65%

Source : réaliser par nous même a partir des statistiques fournies par le questionnaire

Figure n° 04: Personnes atteintes et non atteintes par COVID



Source : réaliser par nous même a partir des statistiques fournies par le questionnaire

On constate que 65% de l'échantillon a été atteint par le COVID, c'est dû à la vitesse de propagation du virus, et les altercations qu'il y a entre les salariés dans l'entreprise, soit dans les bureaux, et soit dans la salle de restauration.

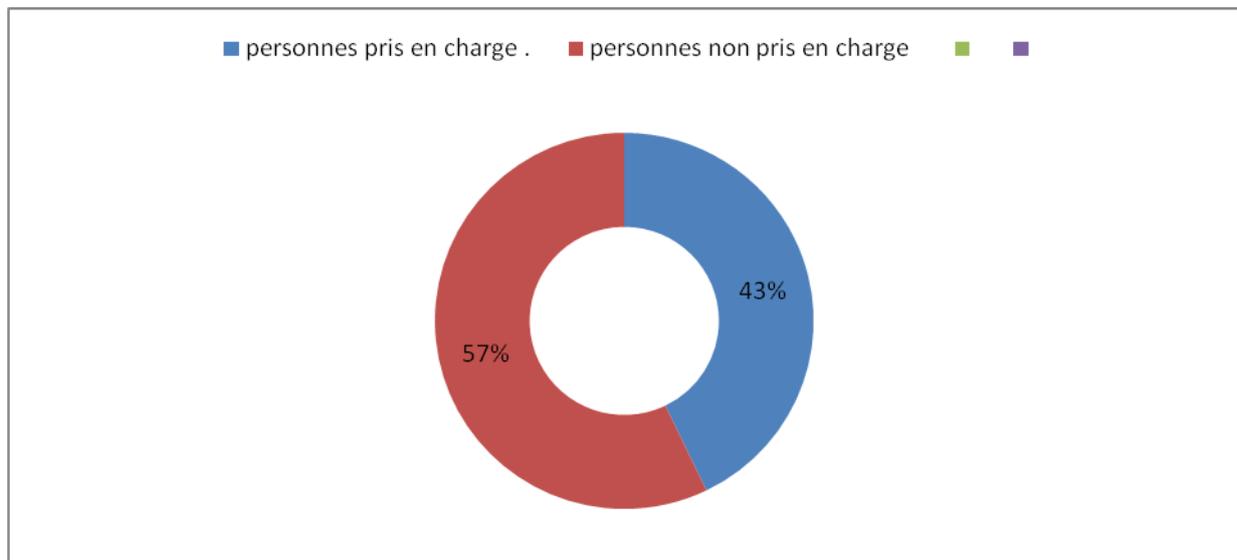
De ce fait l'impact de la crise sanitaire était que les consignes de la direction étaient de fermer la salle de restauration, et que les salariés emportent la nourriture dans les bureaux, pour diminuer les contacts entre les salariés. Et de diminuer les contacts entre les salariés au strict minimum et avoir les bavettes médicales, et le gel hydro-alcoolique dans chaque bureau, aussi la désinfection régulière des bureaux de l'établissement.

Tableau n°15: les personnes prisent ou non prisent en charge

Réponse	Nombre d`effectif	Fréquence
Les personnes pris en charge	06	42,86%
Les personnes non pris en charge	08	57,14%

Source : réaliser par nous même a partir des statistiques fournies par le questionnaire

Figure n° 05: repartition de l`chantillon selon les personnes pris et non pris en charge



Source : réaliser par nous même a partir des statistiques fournies par le questionnaire

Parmi les personnes atteintes par le COVID 43% on était pris en charge, cette catégorie est ceux qui ont étaient hospitaliser, cela bénéficier d`une prise en charge a 50% jusqu`au 14eme jour, et de 100% a partir du 15eme jour.

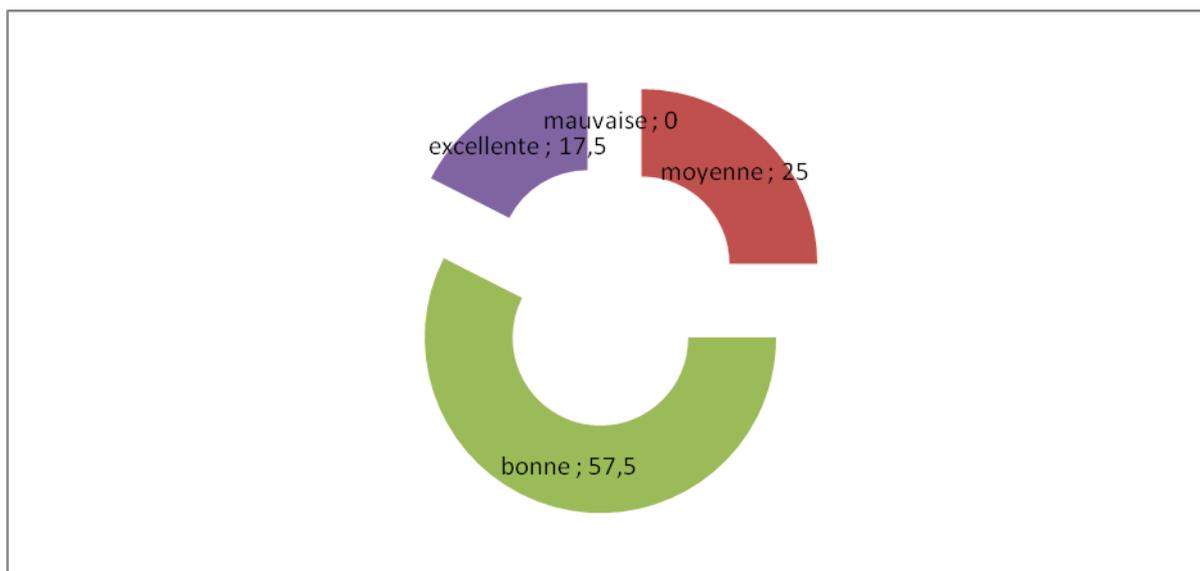
Les 57% elle concerne les personnes qui ne sont pas hospitalisé, ils ont bénéficié d`un congé de maladie.

Tableau n°16: comment qualifier la reaction de sonatrach

Qualité	Mauvaise	Moyenne	Bonne	Excellente
Nombre de personnes	0	10	23	07
Fréquence	0	25%	57,5	17,5

Source : réaliser par nous même a partir des statistiques fournies par le questionnaire

Figure n° 06: qualification de la reaction de SONATRACH



Source : réaliser par nous même a partir des statistiques fournies par le questionnaire

On constate que la majorité qui est 57,5% juge que l'entreprise SONATRACH a eu une bonne réaction durant cette période, 25% trouve que c'était moyen et 17,5% la trouve excellente. Le point à signaler est que on 0 qui pense que la réaction était mauvaise, donc on peut déduire qu'il y a un degré de satisfaction important chez les salariés.

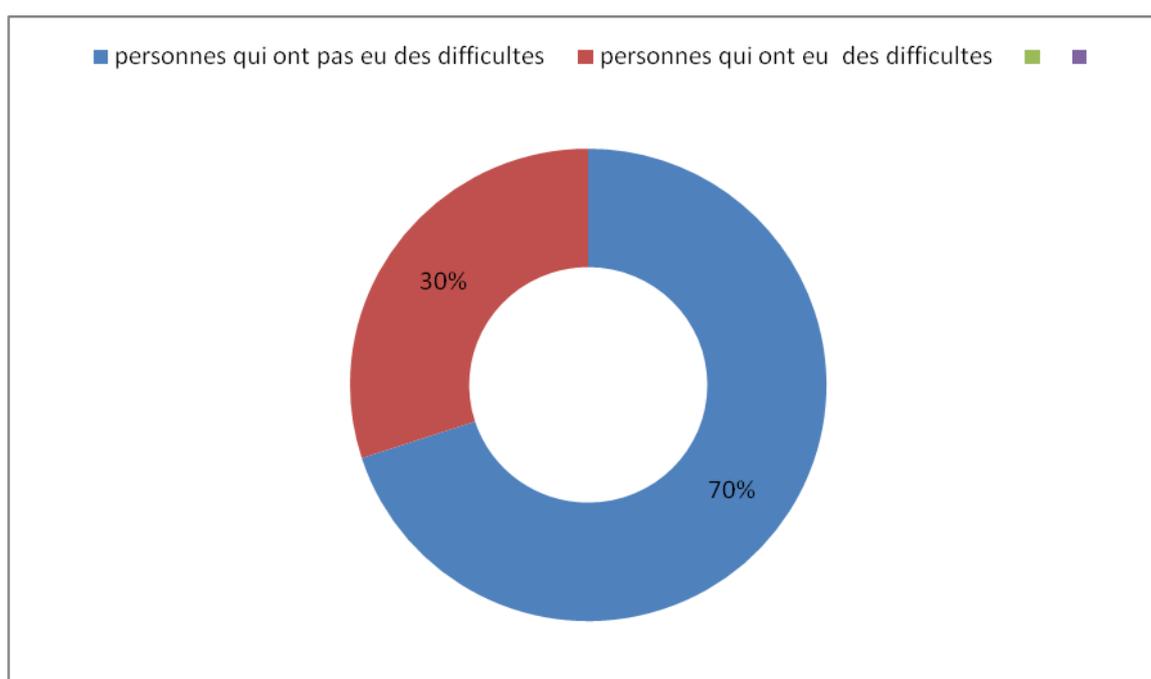
Un responsable des moyens généraux de SONATRACH a témoigné que l'entreprise a débloqué un budget important pour faire face à cette crise, parmi les achats importants il a noté l'achat d'une nouvelle machine qui désinfecte les bureaux, et aussi l'achat des produits de désinfection, les bavettes médicales. Le responsable a signalé que c'était principalement à cause de la crise sanitaire et que avant elle, SONATRACH avait pas fait des achats de ce genre.

Tableau n°17: repartition de l'échantillon selon les difficultés financière

Réponse	Nombre	Fréquence
Personne ayant eu des difficultés	12	30%
Personnes qui n'ont pas eu des difficultés	28	70%

Source : réaliser par nous même a partir des statistiques fournies par le questionnaire

Figure n° 07: repartition de l'échantillon selon les difficultés financière



Source : réaliser par nous même a partir des statistiques fournies par le questionnaire

On constate que 70% de l'échantillon n'ont pas des difficultés financière, et que les 30% restante ont des difficultés financière, telle que le manque de liquidité au niveau des institutions financières (les banques, et les postes), et aussi la pénurie des produits alimentaires ou/et augmentation des prix. Cela et du a la crise engendré par le COVID, malgré que les salaires de SONATRACH ont bien reçu leurs salaires, mais ils ont été influencé par les autres travailleurs et la crise économique subit par le pays. Les institutions financières ont-elles aussi suivit le Protocol sanitaire établi par le ministère (ils ne travailler pas à temps pleins), cela a fait de lourdes retomber, comme la surcharge et aussi travailler avec un

effectifs amoindrie implique la diminution de l'efficacité et de ne pas servir beaucoup de personnes par jour. Y'avait aussi la nature humaines préventives, c'était une réaction ai causé par la peur de trouver un stock terminer, donc ils retirent plus que d'habitude, et aussi les entreprise qui étai en crise, et qui n'ont pas pu verser les salaires.

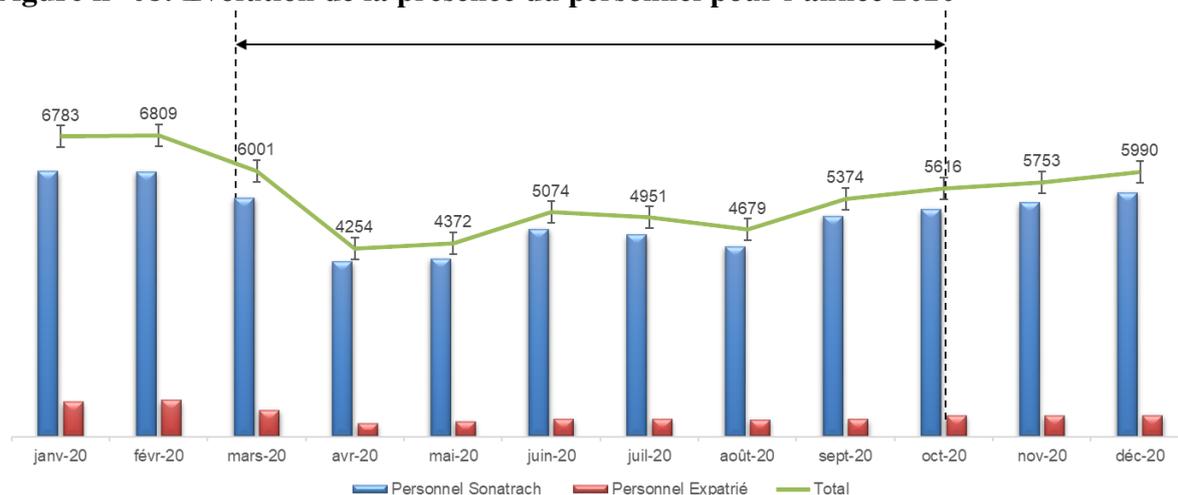
D'un autre coté on a trouvé la peur de la faim, parmi les conséquences du COVID, c'est a cause du confinement total donc les magasins se ferment, et on relayer que ils vont fermer complètement, et que il y'aurait une crise des produits alimentaires. Donc les gens se précipiter pour stocker les produits.

Tableau n°18:Evolution de la présence du personnel pour l'année 2020:

Période	Personnel SONATRACH	Personnel expatrié	Total
Janvier	6000	783	6783
Février	5982	827	6809
Mars	5397	604	6001
Avril	3955	299	4254
Mai	4025	347	4372
Juin	4684	390	5074
Juillet	4558	393	4951
Aout	4292	387	4679
Septembre	4986	388	5374
Octobre	5141	475	5616
Novembre	5284	469	5753
Décembre	5284	469	5990

Source : les données de l'entreprise

Figure n° 08: Evolution de la présence du personnel pour l'année 2020



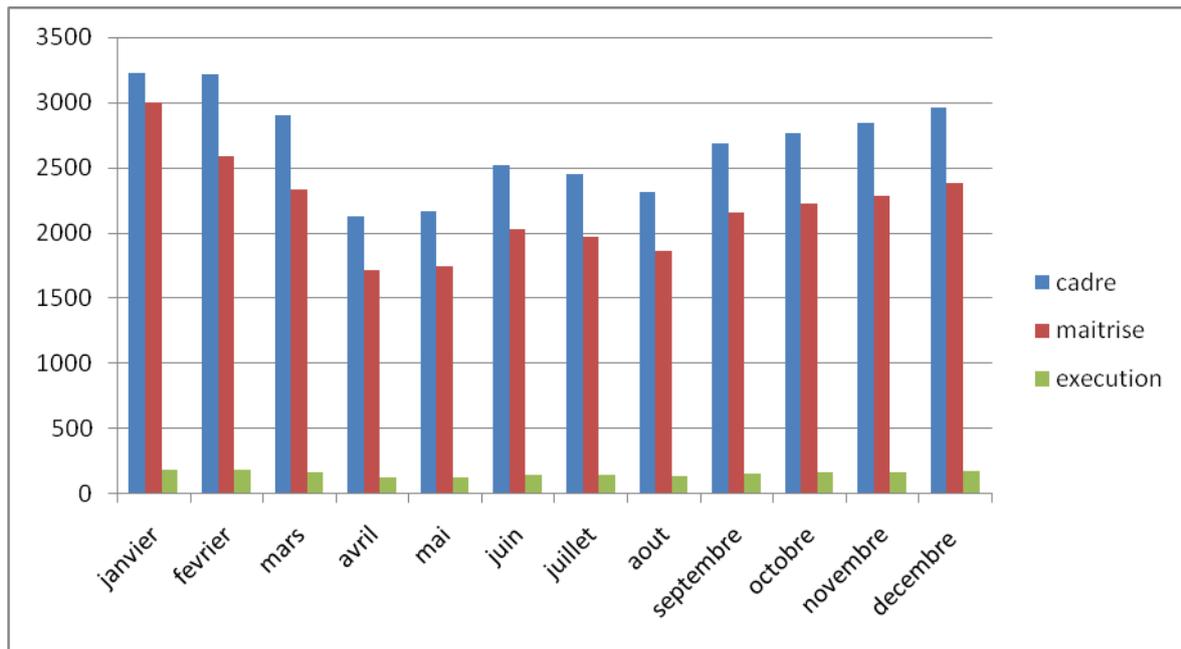
Source : Les données de l'entreprise

Tableau n°19 : Evolution de la présence du personnel SH en 2020 :

Période	Cadre	maitrise	Exécution	Total
Janvier	3226	2593	180	6000
Février	3216	2587	179	5982
Mars	2902	2334	161	5397
Avril	2126	1710	118	3955
Mai	2164	1741	120	4025
Juin	2518	2026	140	4684
Juillet	2451	1971	136	4558
Aout	2308	1856	128	4292
Septembre	2681	2156	149	4986
Octobre	2764	2223	154	5141
Novembre	2841	2285	158	5284
Décembre	2963	2383	165	5511

Source : les données de l'entreprise

Figure n° 09: Evolution de la présence du personnel SH en 2020 :



Source : réaliser par nous même

D'après le tableau 10 et 11, et les deux figures 9 et 10 : on constate durant les deux premier mois que la situation de la présence du personnel était à la normale, avec l'arrivée du COVID-19, la présence du personnel a subi une baisse considérable, jusqu'à atteindre son plus bas niveau qui est de 62% seulement de personnel présent en Avril. Cette baisse concerne le personnel vulnérable «les femmes enceintes, les mamans avec des enfants de moins de 10 ans, les personnes atteintes de maladies chroniques, les personnes atteintes par le covid-19».

Vers la fin de l'année le personnel présent a connu une augmentation au fur et à mesure à partir de septembre jusqu'à la réintégration complète du personnel durant décembre. La réintégration est exécutée sous des mesures strictes, telle que : le test est obligatoire 72h avant la réintégration, et réaliser un entretien avec le médecin de travail ensuite suivre le protocole sanitaire lors de la reprise.

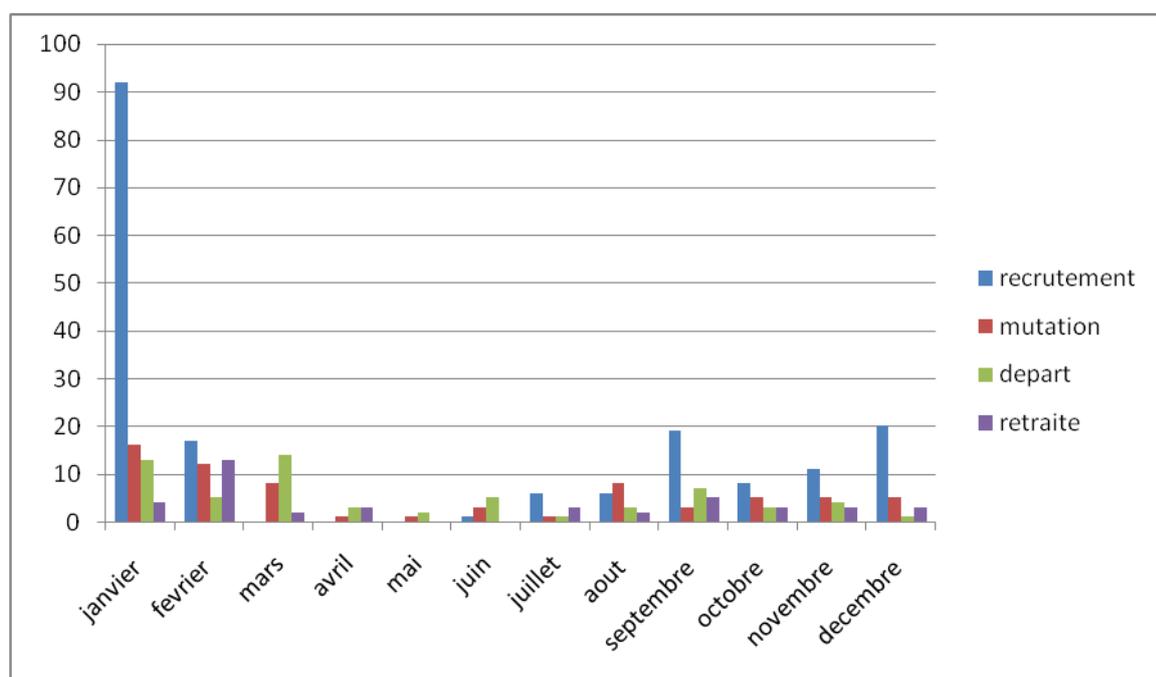
Pour le personnel sur site la réintégration se fait comme suite : test 72h avant l'embarquement sur site, ensuite confinement 5 jours et refaire le test avant la reprise officielle.

Tableau n°20: Mouvement du personnel de SONATRACH:

Année 2020	recrutement	Mutation	Départ	Retraite
Janvier	92	16	13	4
Février	17	12	5	13
Mars	0	8	14	2
Avril	0	1	3	3
Mai	0	1	2	0
Juin	1	3	5	0
Juillet	6	1	1	3
Aout	6	8	3	2
Septembre	19	3	7	5
Octobre	8	5	3	3
Novembre	11	5	4	3
Décembre	20	5	1	3
Année 2021 Janvier-juin	2	42	40	20

Source : les données de l'entreprise

Figure n° 10: Mouvement du personnel de SONATRACH :



Source : réaliser par nous même

On remarque que les le mouvement du personnel a été très touché, et qu'il a subi des changements brusques à cause de la crise sanitaire du COVID-19.

On peut décrire l'année 2020 en 3 périodes,

- **La première période** : c'est avant l'arrivée du COVID-19, les 2 premiers mois de l'année 2020, le mouvement du personnel était à l'état normal.
- **La deuxième période** : c'est l'arrivée soudaine du COVID-19, c'est le temps fort de la crise sanitaire, cela a eu un impact négatif sur le mouvement du personnel, principalement sur le recrutement qui a été complètement bloqué, les autres mouvements aussi ont subi une très forte baisse.
- **La troisième période** : c'est le début de la reprise mais avec des mesures très strictes donc on constate une légère augmentation dans le mouvement du personnel par rapport à la deuxième période mais sans atteindre la première période.

3. Synthèse des résultats

3.1. Le rôle du DRH pour faire face à la crise sanitaire

On constate que le DRH joue un rôle très important durant la situation de crise, qui est de guider les RH en situation de crise pour assurer la continuité du travail, durant des situations délicates, assurer la sécurité et la santé du personnel, le DRH doit être réactif pour élaborer des stratégies efficaces contre cette crise, et être impérativement strict pour assurer l'application des mesures réalisées durant cette crise.

3.2. L'impact de la crise sanitaire sur les fonctionnalités RH

a. Sur le recrutement

Durant la crise sanitaire le recrutement du personnel, et la bourse d'emploi était à l'arrêt, donc on note que la crise sanitaire a eu un impact négatif sur la fonction recrutement.

b. Sur la rémunération

Durant la crise sanitaire, la fonction de rémunération a connu l'arrêt du système de rémunération par objectif, il y a eu aussi la diminution de la performance, rémunérer des salariés qui ne travaillent pas, doubler les indemnités de zone. On note que la crise sanitaire a eu un impact négatif sur la fonction de la rémunération.

c. Sur la formation

Durant la crise sanitaire la formation était mise à l'arrêt, pour une longue période donc l'impact est négatif. Et elle a été remplacée par les formations en ligne, on constate que la crise sanitaire a eu un impact positif sur la fonction formation, car les formations en ligne sont moins coûteuses que les formations en présence.

d. Sur la gestion de carrière

La fonction est mise à l'arrêt durant la crise sanitaire, donc l'impact est négatif

e. Sur la gestion de temps

Durant la crise sanitaire la fonction a connu beaucoup de changement, les salariés ont bénéficié d'un congé exceptionnel rémunéré, la majoration des journées de travail pour les salariés sur site, régime non semi relèvé qui ont travaillé durant la période de repos et les jours fériés. L'impact est négatif car les salariés sur site sont dans le flou, y a pas de visibilité et la difficulté de rester sur site. Les salariés en congé exceptionnel ont un doute sur leur situation professionnelle. SONATRACH a connu des difficultés à cause de l'absentéisme des effectifs.

Conclusion générale

Conclusion générale

Notre étude a porté sur la thématique de gestion de crise sanitaire, que nous avons essayé d'appuyer tout d'abord par une revue de littérature formulé autour de notre problématique, puis d'appréhender au mieux la réalité du terrain en s'approchant de l'entreprise **SONATRACH (division association)** à travers des entretiens et questionnaires.

Nous avons développé dans le 1er chapitre la plupart des écrits sur la gestion des ressources humaines, à savoir, les définitions, objectif, mission ainsi que ses fonctionnalités.

Concernant le deuxième chapitre, on a développé les répercussions de la crise sanitaire sur l'économie, et principalement sur l'économie et les entreprises algériennes.

Durant notre stage, notre préoccupation principale était de répondre à notre problématique de recherche : Quel est l'impact de la crise sanitaire (COVID-19) sur les fonctionnalités RH au sein de l'entreprise SONATRACH ? ainsi que sur l'ensemble des hypothèses formulées.

Nous avons essayé de voir la réalité de l'impact de la crise sanitaire sur les fonctionnalités RH, en nous basant sur les entretiens et questionnaires. Nous avons pu collecter les données nécessaires auprès de la direction et de plusieurs employés dont l'analyse nous a permis de constater certains résultats empiriques.

À travers cette enquête, on n'a pu remarquer que la crise sanitaire a eu de fortes répercussions sur le quotidien des RH, aussi que sur le volet économique et social, au sein de l'entreprise SONATRACH.

Aussi on a constaté que la direction a très vite réagit avec un ensemble d'actions pour faire face à cette situation de crise.

En fin la crise sanitaire COVID-19 a eu un impacte négatif et positif sur les fonctionnalités RH de l'entreprise SONATRACH, cela confirme les deux hypothèses.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage :

- Pierre, Louart. la gestion de ressources humaines. 2^{ème} éditions ; Université Paris : les éditions Eyralles ,1991.P.17
- G, Lacono. “ GRH ” ; Alger, édition Casbah: 2002. P11
- C, Guillot. “La gestion de ressources humaines“ ,8^{ème} édition. Lyon: l'édition Gualino, 2015/2016.P.19
- J, Jegal. “Gestion de ressources humaines“. Paris: édition Puf, 1992. P. 10
- A,Dietrich. “Gestion des ressources humaines“. Paris : édition la découverte, 2005.P.18
- J. Dimitri Weiss a conçu et coordonnée. “Ressources humaines“. 3^{ème} édition: aux éditions d'organisation, 2005.P.10
- Jean-Marie Peretti « ressources humaines », édition, Vuibert, 2010.P.4
- L, Cadin et al. « Gestion des ressources humaines ». Pratiques et éléments de théorie, 2002. P.11
- Sekiou, Bloudin, Peretti. « Gestion des ressources humaines ». Bruxelles : Edition Debock, 2001. P. 17. 20
- LAKHDAR, Sekiou avec la collaboration de LOUISE Blondin. Gestion du personnel. 4^{ème} édition Linc Montréal, l'édition d'organisation Paris, 1986
- Peretti Jean-Marie, dictionnaire des ressources humaines, 2eme édition, Vuibert, paris, 2001, p 178.
- JEAN Pierre Citeau, la GRH, principe généraux et cas pratique, 4ème édition, Armand Colin, Paris, 2002, P883
- Guy, lautier. Les rémunérations. Paris: édition maxima ,1993.P.14
- Marbach, Valérie. Evaluer et rémunérer les compétences. Paris: édition organisation, 1999
- Sekiou, Lakhdar et autres, gestion des ressources humaines. 2^{ème} édition. Edition Deboeck université, 2001. P. 159
- Gérard, Donnadiou, du salaire a la rétribution pour une nouvelle approche des rémunérations. 2^{ème} Edition .El Liaisons: Les éditions revue et augmenté, 1993

- P, LOUART. « Gestion des Ressources Humaines », édition. Eyralles, Paris, 1994. p 130.
- Sekiou, Bloudin, Peretti, et autres "gestion des ressources humaines", Edition Debeck Université, Bruxelles, 2001. p336.
- CHLOE GUILLOT-SOULEZ « la gestion des ressources humaines » édition Gualino lextenso, 8^e Édition, 2014-2015, p 56
- CERDIN Jean-Luc « Gérer les carrières » édition EMS, Paris 2000 p27
- Eric Campoy et all. Gestion de ressources humaines. P. 124
- Seiwert, Lothar 1. 1991. Du temps pour l'essentiel: Vous déterminez ainsi votre réussite par une planification conséquente du temps et une méthode de travail efficace. Paris: Les Éditions d'Organisation, p334.
- Collectif. « Le Petit Larousse illustré ». Paris: Larousse, 2010. P.1784.
- Hermel, Laurent. « La gestion du temps, 100 questions pour comprendre et agir » Paris.: AFNOR, 2005. P.130.

Articles

- D. Boukrif. Moussa. « L'impact de le crise sanitaire sur l'économie et les entreprises algériens »consulte le 20/05/21.disponible le 20 juillet 2020
- L'association nationale des DRH. « L'impactes de la crise sanitaire Covid-19 sur les RH en chiffre »en ligne consulté le 20/05/2021.disponible le 19/07/2020
- Remi. Malenfant. L'impact du covid-19 sur les ressources humaines. Consulté le: 25/05/2021

Site internet :

- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/épidémie/30370>
- <https://www.peoble-doc.fr/bloy-digitalisation-rh/l'impact-covid-19-ressources-humaines-digitalisation>
- <https://www.peoble-doc.fr>

Annexes

Annexe 01 : Guide d'entretien avec le DGP

• La crise sanitaire au sein de SONATRACH

18. Avez-vous travaillé durant la période du confinement total

Oui non

19. Si non, quel est le motif de départ en congé

.....

20. Avez-vous travaillé à distance (télétravail)

Oui non

Autre méthode

21. Avez-vous été atteint par le COVID 19

Oui non

22. Quelles sont les procédures que vous avez entreprises pour faire face à la crise sanitaire

23. Quelles sont les instructions que vous avez données au retour du confinement ?

• L'impact de Covid -19 sur RH

24. Votre rôle de directeur de gestion de personnel a-t-il subi des changements ?

25. Quelles sont les secteurs d'activité les plus atteints par le covid 19 ?

26. Qu'en est-t-il de votre plan ressources humaines pour l'exercice 2020-2021 ?

27. Comment jugez-vous la prestation de votre personnel par rapport à votre plan RH

28. Quelles sont vos principales difficultés durant la crise sanitaire?

29. Quelles sont vos préoccupations ?

30. Quelles sont vos nouvelles priorités ?

31. Avez-vous préparé de nouvelles pratiques à partager avec vos salariés ? Lesquelles ?

32. Avez-vous entamé des actions particulières ? Lesquelles ?

33. A votre avis, cette crise va changer les mentalités ou les comportements des salariés?

34. Selon vous, quel sont les risques psychologiques liés à la crise sanitaire ?

35. Vous communiquez souvent avec vos salariés ? Comment ?

36. Quel est l'impact de la crise sanitaire sur votre département ?

37. Quelles sont les solutions que vous proposez pour faire face à cette crise ?

La crise sanitaire au sein de SONATRACH

1. Avez-vous travaillé durant la période du confinement total
 - i. Oui non
2. Si non, quel est le motif de départ en congé
 - a.
3. Avez-vous travaillé à distance (télétravail)
 - i. Oui non
 - ii. Autre méthode
4. Avez-vous été atteint par le COVID 19
 - i. Oui non
5. Votre rôle de chef de département a-t-il subit des changements ?
6. Qu'en est-t-il de votre plan pour l'exercice 2020-2021 ?
7. Quelles sont vos principales difficultés durant la crise sanitaire?
8. Quelles sont vos préoccupations ?
9. Quelles sont vos nouvelles priorités ?
10. Avez-vous préparé de nouvelles pratiques à partager avec vos salariés ? Lesquelles ?
11. Avez-vous entamé des actions particulières ? Lesquelles ?
12. A votre avis, cette crise va changer les mentalités ou les comportements des salariés?
13. Selon vous, quel sont les risques psychologiques liés a la crise sanitaire ?
 - i. .
14. Vous communiquer souvent avec vous salariés ? Comment ?
15. Quel est l'impacte de la crise sanitaire sur votre département ?
16. Quelles sont les solutions que vous proposer pour faire face a cette crise ?

Annexe 02 : Questionnaire

Caractéristiques générales du répondeur :

1. Vous êtes :
Une femme Un homme
2. État civil :
Marié(e) Célibataire
3. Votre âge :.....
4. Vous êtes :
Permanent Vacataire
5. Niveau d'étude
Primaire secondaire moyen universitaire
Autre institution
6. Votre diplôme
Autres formations (en dehors des études) :.....
7. Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle :
Exécution maîtrise cadre
8. Votre ancienneté dans l'entreprise :
Moins de 5 ans de 5ans à 10 de 10 à 15ans plus de 15 ans
9. Votre poste de travail actuelle :
.....
10. Dans quel département
.....

La crise sanitaire au siens de SONATRACH :

1. Avez-vous étai informer sur le COVID 19 par SONATRACH
Oui non
2. Avez-vous travaillé durant la période du confinement total
Oui non

Si non, quel est le motif de départ en congé

.....
3. Avez-vous travaillé à distance (télétravail)

Oui non

Autre méthode

4. Avez-vous été atteint par le COVID 19

Oui non

Si oui, avez-vous été pris en charge par SONATRACH

Oui non

5. Comment juger vous la réaction de SONATRACH envers cette situation

Mauvaise moyenne bonne excellente

6. Quelles sont les conséquences de la crise sanitaire sur votre travail

.....
.....
.....

7. Quels sont les risques psychologiques liés à la crise sanitaire

.....
.....
.....

8. Avez-vous des difficultés financière pendant la crise sanitaire

Oui non

Si oui, s'agit-il du

Versement du salaire (salaire mensuel n'est pas viré à temps)

Manque de liquidité au niveau des institutions financières

Pénurie des produits alimentaires ou/ et augmentation des prix (salaire n'est pas suffisant)

9. Quel est l'impacte de la crise sanitaire sur votre travail

.....
.....
.....
.....
.....

Résumé

L'arrivée de la crise sanitaire COVID-19 a bouleversé le monde des entreprises sur le volet économique et social, durant cette situation les entreprises ont adoptées plusieurs procédures pour faire face à cette crise.

Le COVID-19 a eu un impact à la fois positif et négatif sur les fonctionnalités RH, car il a mis certaines fonctionnalités directement à l'arrêt, et d'autres il les a limitées, dans un autre cas il a permis d'économiser un certain budget. De ce fait, il faut bien se préparer à faire face à d'éventuelle crise de ce genre, pour garantir la continuité des entreprises.

Abstract

The arrival of the COVID-19 health crisis has shaken the business world on the economic and social side, during this situation companies have adopted several procedures to deal with this crisis.

COVID-19 has an impact both positive and negative on HR functionalities, because it has put some functionalities directly off, and others it has limited them, in another case it has saved a certain budget. Therefore, it is necessary to be well prepared to face a possible crisis of this kind, to guarantee the continuity of the companies.