

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Abderrahmane MIRA-BEJAIA



**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion**

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin d'étude

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Management des Ressources Humaines

Thème

**L'impact du COVID-19 sur la gestion des
ressources humaines.**

Cas de l'entreprise EPB

Réalisé par :

HASSAINE Massika

YACHI Nesrine

Encadré par :

Mme : GHANEM

Année universitaire 2021-2022

Remerciements

Au terme de ce travail, nous exprimons nos remerciements au bon Dieu qui nous a donné la force et le courage d'aller au bout de notre objectif.

Nous avons l'honneur et le plaisir d'exprimer notre profonde gratitude à notre encadreur Mme GHANEM pour l'intérêt qu'elle a portée à notre travail et pour ses conseils qui nous ont incitées à mieux faire, sans oublier son encouragement et surtout sa disponibilité tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Je voudrais aussi exprimer toute ma gratitude, ma reconnaissance et mes remerciements à toute l'équipe du département ressources humaines qui m'a accueillie, celle qui m'a tant soutenue et aidée durant toute la période de mon stage au sein de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa.

Je me sentirais coupable d'ingratitude si je ne remerciais pas ma famille, surtout mes parents qui m'ont beaucoup aidée et soutenue et pour leurs précieux conseils.

Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements à tous nos proches et nos amis qui nous ont toujours encouragés au cours de la réalisation de ce travail.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail d'abord à :

Ceux et celles que j'ai tant aimés(e) avec beaucoup d'affection, je suis très fière de les avoir et tous les mots du monde ne peuvent exprimer l'amour et le respect que je leur porte : mes très chers parents qui m'ont soutenues tout au long de mon existence, je leur témoigne une grande reconnaissance et un profond respect.

A ma sœur Lydia ;

A mon frère Hakim ;

A tous (tes) mes amis(e), à mon binôme Nesrine et à toutes les personnes qui me connaissent ;

A mon promoteur Mme GHANEM ;

A tous(tes) ceux et celles qui m'aiment et souhaitent ma réussite.

Massika

Dédicace

Je dédie ce travail à :

- *Ma très chère mère ;*
- *Mes frères Mounir et Samir ;*
- *Mes sœurs Sabrina, Melissa et Cylia ;*
- *Toute ma famille et mes amis (es) sans exception ;*
- *Mon binôme Massika ;*
- *Et à la mémoire de mon père.*

Nesrine

Liste des abréviations

APS : Algérie presse service

ARN : Ribovirus

B.S.P : Le Billing and Settlement Plan (organisation et régulation des paiements et des facturations)

CMT : Centre de Médecine du Travail

CNAN : Compagnie Nationale Algérienne de Navigation

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

DG : Direction Générale

DGAO : Direction Générale Adjointe Opérationnelle

DRH : Directeur de ressource humaine.

EPE : Entreprise Publique Economique

GRH : Gestion des ressources humaines.

IPA : L'Institut Pasteur d'Algérie

ISO : Organisation internationale de normalisation

L'OMS : Organisation mondiale de la santé

L'ONA : Office national de l'assainissement

MERS-Cov : Moyen orient

MSPRH : Ministère de la Santé, de la Population et de la Réforme Hospitalière

OHSAS : Occupational Health and Safety Assessment Séries (Séries d'évaluations de la Santé et de la Sécurité au travail).

ONP : L'Office National des Ports

PCR : Polymerase Chain Reaction

PIB : Produit intérieur brut

QVT : La Qualité de Vie au Travail

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

SMIC : Salaire minimum de croissance

SO.NA.MA : Société Nationale de Manutention

SPA : Société par Actions

SRH : Système des ressources humaines.

VIH : Virus de l'immunodéficience humaine

Liste de tableaux

Numéro	titre	page
Tableau n° 01	les types de formation	23
Tableau n° 02	Récapitulatifs du processus de formation	30
Tableau n° 03	Taux d'incidence selon les tranches d'âge	47
Tableau n° 04	Evolution des taux de mortalité spécifiques	49
Tableau n° 05	Chronologies des mesures prises par le gouvernement algérien	51
Tableau n° 06	Effectif par catégorie socio professionnelle	65
Tableau n° 07	Effectif Permanent au 31 mars 2022	66
Tableau n° 08	Effectif Contractuel au 31 mars 2022	66
Tableau n° 09	un état statistique	70
Tableau n° 10	l'ensemble des difficultés que l'entreprise a probablement rencontré durant la crise	74
Tableau n° 11	le changement de mentalité ou le comportement durant la crise	75
Tableau n° 12	EPB face à la crise sanitaire COVID-19	75
Tableau n° 13	L'efficacité de ses mesures	76
Tableau n° 14	la stratégie d'EPB après le COVID-19	77
Tableau n° 15	Les mesures qui aident l'entreprise EPB à rétablir	79

Liste des figures

Numéro	titre	page
Figure n° 01	Le port de Bejaia	57
Figure n° 02	Positionnement géographique	60

Sommaire

Introduction générale

Chapitre 01 : La gestion des ressources humaines et ses fonctionnalités

Section 01 : Généralités sur la gestion des ressources humaines

Section 02 : Les fonctionnalités des ressources humaines

Chapitre 02 : La crise sanitaire COVID-19 et son impact sur les ressources humaines

Section 01 : Etat d'art de l'impact de COVID-19 dans le monde

Section 02 : Les entreprises algériennes et la COVID-19 quel impact sur les ressources humaines

Chapitre 03 : L'impact de la crise sanitaire sur la fonction ressources humaines au sein de l'EPB

Section 01 : Analyse de l'entreprise EPB

Section 02 : analyse des résultats d'enquête

Conclusion général

Bibliographie

Annexe : contact des personnes et institutions rencontrées

Documents exploités

Introduction générale

Introduction générale

La gestion des ressources humaines est un ensemble de pratiques de gestion visant à mobiliser et à développer les ressources humaines pour accroître l'efficacité d'une organisation. C'est une activité qui doit viser à améliorer la communication transversale, tout en veillant au respect de l'organigramme de l'entreprise. La GRH est une fonction importante d'une entreprise, même si la réalité est que beaucoup ne peuvent pas profiter d'un service de GRH. Cet argument n'infirmes en rien sa pertinence. La GRH n'est pas seulement une affaire de spécialistes, c'est une préoccupation constante de chaque entreprise, de chaque dirigeant, qu'il s'agisse de réduire le coût du travail ou de maximiser l'utilisation des ressources humaines.

La GRH est une fonction clé au cœur de l'organisation de l'entreprise. Selon DOLAN et al (2002) : « la gestion de ressources humaines est l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels ». 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.

La GRH a pour ambition de développer les ressources (compétences, talents, habiletés...) de tous ceux qui travaillent pour l'entreprise et de les mobiliser dans le cadre de ses projets.

La crise sanitaire a eu un retentissement de grande ampleur dans tous les domaines de l'économie dès le début de 2020. La mise à l'arrêt de pans entiers de l'activité suivie d'épisodes de reprise a affecté les marchés, l'emploi et le monde du travail. Les entreprises, fortement impactées par ce virus, ont dû rapidement s'adapter et faire preuve d'une grande flexibilité afin de suivre les mesures sanitaires imposées. Cette pandémie aura à tout jamais changé nos habitudes de vie et surtout de travail. De nombreuses choses ont changé : la vision du travail des salariés, la recherche d'un sens, le télétravail, les relations entre collègues et même l'espace de travail. C'est toute l'organisation du monde du travail qui a été chamboulée.

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 la base des données scientifiques, des mesures médicales et politiques concernant la santé publique.

Le monde économique a été fortement impacté par l'épidémie Corona virus (COVID-19). Le rythme de la vie professionnelle n'a pas été le même en raison de sa liaison avec l'économie nationale et internationale. Le bouleversement de la manière de vivre des consommateurs et des salariés pour s'adapter à un nouveau rythme de vie a entraîné une attaque que les employeurs essaient de maîtriser. Les conséquences de la crise sanitaire sur la gestion des ressources humaines, qui est l'une des plus importantes missions du management dans le monde industriel, n'ont pas été démontrées de façon scientifique, ce qui nous a poussés à effectuer cette recherche.

La situation actuelle génère une multitude de changement rapide et soudain qui bouleverse le quotidien des entreprises et surtout celle des individus. Les impacts de la pandémie COVID-19 sont nombreux. Autant les dirigeants d'entreprises, les gestionnaires que les employés et ce, sans oublier les familles, vivant des préoccupations variées. Les préoccupations dont on ne s'occupe pas peuvent certainement contribuer au sentiment de stress et nuire à la bonne marche des organisations. Il est essentiel que les professionnels RH interviennent efficacement dans ce contexte et permettent de maintenir des climats de travail sains.

L'objectif de notre recherche est d'apporter des éléments de réponses à la question principale suivante :

Quel est l'impact de la crise sanitaire (COVID-19) sur la gestion des ressources humaines au sein des entreprises ?

De cette question principale découle certaines questions secondaires :

- Quelles sont les conséquences de la crise sanitaire sur les salariés de l'entreprise ?
- Quelles sont les décisions prises pour faire face à cette crise ?
- Quel sont les facteurs de risques d'exposition des travailleurs de l'entreprise ?

Afin de répondre à notre questionnement nous avons émis les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : Les difficultés rencontrées par l'entreprise sont dues à la crise sanitaire liée au COVID-19, qui a touché notre pays d'une manière rapide ce qui a aggravé la situation financière de l'entreprise.

Hypothèse 2 : L'impact de la crise sanitaire sur la gestion des ressources humaines étaient plus dure pour les entreprises privées que pour les entreprises publiques.

Cette recherche s'inscrit dans un domaine où l'inquiétude est très actuelle, et nous l'avons choisie en raison de la crise actuelle, qui a affecté un grand nombre d'activités humaines et a déstabilisé la société et son environnement.

Pour apporter des éléments de réponse à notre problématique, on a adopté une démarche méthodologique qui se repose sur :

Introduction générale

- une recherche documentaire qui va nous permettre d'aborder diverses notions théoriques liées à notre thème de recherche ;
- une investigation empirique par questionnaire afin de voir l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur la GRH au sein de l'EPB ;

Notre travail sera organisé en trois chapitres : le premier chapitre, est consacré à la gestion des ressources humaines, et les fonctionnalités ressources humaines (le recrutement, la formation, la rémunération et la gestion des compétences).

Le deuxième chapitre est consacré à la crise sanitaire COVID-19 et son impact sur les RH en Algérie.

Le troisième chapitre représente notre cas pratique au niveau de l'entreprise Portuaire de Bejaia, qui consiste à analyser l'impact de la crise sanitaire sur les fonctionnalités des ressources humaines.

Enfin, nous espérons que ce travail de recherche pourra être d'une valeur ajoutée pour les entreprises et la gestion d'une manière générale.

Chapitre 01 : La gestion des ressources humaines(RH) et ses fonctionnalités

Chapitre 01 :La gestion des ressources humaines et ses fonctionnalités

Introduction

La gestion des ressources humaines a pour mission de penser, de planifier de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de contrôler les activités de chaque supérieur hiérarchique lorsqu'il souhaite acquérir un personnel compétent, le retenir, l'utiliser et le développer, pour atteindre efficacement les objectifs de son entreprise et de ses collaborateurs. La fonction RH vise une adéquation à long terme entre les emplois et les ressources, en optimisant continuellement les compétences au service de la stratégie.

Dans ce chapitre nous allons illustrer d'abord, dans une première section la définition de la GRH, son évolution, ses activités, ses objectifs, ses métiers, ses rôles et ses missions. Par la suite dans une seconde section nous allons aborder les cinq fonctionnalités suivantes : le recrutement, la formation, la rémunération, l'évaluation ou appréciation et la gestion des compétences.

Section 01 : Généralités sur la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines caractérise à la fois un champ de pratique, celles de gestion de la main d'œuvre, et une discipline à part entière des sciences de gestion, tout comme la stratégie, la finance, le marketing, etc. La discipline est elle-même plus récente que les pratiques. Cette première section est consacrée à la présentation des généralités relatives à la gestion des ressources humaines.

1.1 Qu'est-ce que la GRH ?

Il existe plusieurs définitions de la gestion des ressources humaines de différents auteurs, nous allons citer quelques unes :

ROUSSEL P. Adonné la définition suivante : « la GRH est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des RH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise»¹.

Le groupe de réflexion épistémologique et prospective en GRH adopte quant à lui la définition suivante de la GRH « une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour

¹ MORENO M., « Gestion des Ressources Humaines-GRH », IAE-UTI, Paris, 2008, P.5.

Chapitre 01 : La gestion des ressources humaines et ses fonctionnalités

appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans l'organisation »²

La gestion des ressources humaines (GRH) peut être définie comme la gestion des hommes au travail dans des organisations dans ce contexte *Martory* et *Crozet* donnent la définition suivante : «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 de l'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés, en termes d'effectif, de qualification et de motivation. Elle est considérée comme l'ensemble des fonctions et des mesures ayant pour objectif d'optimiser, de mobiliser et de développer ses ressources pour une plus grande efficacité au profil de la productivité d'une organisation. Cette gestion intervient dans de diverses activités à savoir : le recrutement, la rémunération, l'évaluation ou appréciation, la gestion prévisionnelle des emplois, des compétences et des carrières, la formation..., pour avoir des ressources plus efficaces, toutes les activités citées précédemment doivent être bien gérées.

La fonction ressources humaines est donc un des piliers de la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise. Elle est partie prenante de la vie d'une organisation et de la déclinaison opérationnelle des ambitions de l'organisation à laquelle elle appartient.

1.2L'évolution de la fonction des ressources humaines

Les ressources humaines ont beaucoup progressé dans le temps passant de la fonction personnelle à la fonction ressources humaines. Nous allons mettre l'accent sur ces évolutions ainsi que leurs raisons.

A. De la fonction personnelle à la fonction de ressource humaine

La gestion des ressources humaines c'est construite de manière empirique et progressive. Suivant de très près la structuration de la grande entreprise industrielle, les directions des ressources humaines ont dû répondre à différentes questions qui se posaient concrètement à

² BRABET J., AL« Repenser la gestion des ressources humaines », Paris, Economica, 1993, p.224.

³ GUILLOT C. « La gestion de ressources humaines » ,8eme édition. L'édition Gualino, Lyon, 2015/2016. P.19

Chapitre 01 : La gestion des ressources humaines et ses fonctionnalités

leurs dirigeants. Il est, en effet, possible de mettre en évidence un lien étroit entre le processus de développement de la fonction ressource humaine et les circonstances historiques et économiques qui ont fourni le cadre dans lequel les entreprises évoluent.

Les services du personnel apparaissent dans les entreprises à la fin du XIX^{ème} siècle avec l'avènement de la révolution industrielle et du salariat.

La révolution industrielle a engendré la création des premières usines. Donc il a fallu recruter de main d'œuvre et assurer l'ordre de travail de l'ouvrier. Cette tâche d'abord effectuée par les directeurs et contremaitres, est prise en charge par les services du personnel à partir de la fin du XIX^{ème} siècle.

Le développement de la gestion ressources humaines a été façonné depuis longtemps par plusieurs facteurs technologiques ainsi que l'évolution de nouvelles pratiques et approches organisationnelles de la gestion ressources humaines.

La première époque, correspondant à la période avant 1936, a considéré la fonction comme essentiellement composée d'un volet administratif et d'un volet autorité.

1.2.1 La fonction ressources humaines à l'époque d'industrialisation (de la fin du 18^{ème} siècle au début du 20^{ème} siècle)

Les services du personnel apparaissent dans les entreprises à la fin du XVIII^{ème} siècle avec l'avènement de la révolution industrielle et du salariat. Cette période correspond à l'apparition d'une division du travail et d'un contrôle afin d'accroître la productivité et les performances de l'entreprise (organisation scientifique de travail). Durant cette période les salaires sont bas, le travail peu réglementé, et le turnover est très élevé.

Vers 1880 on voit apparaître l'organisation scientifique du travail avec Taylor : la parcellisation des tâches fait ressentir le besoin de former les salariés. Avec le taylorisme, devant la taille des organisations et la syndicalisation croissante, les services du personnel apparaissent. Leurs tâches principales sont le recrutement, la répartition des tâches, la résolution des problèmes de performance des salariés.

Au début du XX^e siècle, la fonction personnelle apparaît quand le chef d'entreprise n'est plus capable de gérer l'ensemble du personnel.

Dans la période de forte industrialisation de l'économie, l'administration du personnel avait pour rôle essentiel de s'assurer de la présence des ouvriers et des salariés à leurs postes

Chapitre 01 : La gestion des ressources humaines et ses fonctionnalités

de travail, et de vérifier que les outils de travail étaient respectés en s'efforçant, par exemple de réduire le nombre des outils de production et / ou de stocks.⁴

1.2.2 La 1^{ère} moitié du 20^{ème} siècle (après les deux guerres mondiales)

Après la 1^{ère} guerre le développement de la réglementation sociale, et de nouveaux besoins en matière de personnel se font sentir notamment pour la formation, le recrutement et l'apprentissage. À partir des années 30 et surtout après la seconde guerre mondiale, la fonction se développe avec l'introduction de nouvelles préoccupations relatives aux conditions de vie dans l'entreprise et à l'association des salariés aux objectifs et performances de l'entreprise. Cette période correspond au développement de la législation sociale et à la reconnaissance des actions des partenaires sociaux. Elle est, aussi, marquée par l'influence des travaux de l'école des relations humaines (Mayo, Maslow, Herzberg...) montrant l'impact des facteurs psychosociologiques sur la productivité et les performances au travail.

1.2.3 Les trente glorieuses (1945-1975)

L'expression « trente glorieuse » désigne la période d'une trentaine d'années qui a suivi la fin de la seconde guerre mondiale de 1945, jusqu'au premier choc pétrolier de 1973. Cette période caractérise les pays industrialisés occidentaux et c'est une période de prospérité exceptionnelle.

A partir de 1945, commence une période de croissance que Jean Fourastié a baptisée les trente glorieuses. Elle se caractérise par une application systémique des principes d'organisation du travail, d'implication du travail et des produits eux-mêmes par l'innovation, la hausse du pouvoir d'achat et du niveau de vie, le plein emploi et le manque du personnel.

À partir des années 30, la fonction se développe avec l'introduction de nouvelles préoccupations relatives aux conditions de vie dans l'entreprise, à l'association des salariés aux objectifs et performances de l'entreprise. Cette période correspond au développement de la législation sociale et à la reconnaissance des actions des partenaires sociaux (lois sociales de 1936, institution du comité d'entreprise puis des délégués du personnel en 1945-46, reconnaissance du droit syndical, etc.).

Elle est aussi marquée par l'influence des travaux de l'École des relations humaines (Mayo, Maslow, Herzberg...) montrant l'impact des facteurs psychosociologiques sur la productivité et les performances au travail.

⁴ AUTISSIER D, BLANDINE S, « mesure la performance des ressources humaines », édition EYROLLES, 2009, p 51

Chapitre 01 : La gestion des ressources humaines et ses fonctionnalités

Ces réflexions conduiront à une meilleure prise en compte des besoins des salariés dans l'organisation du travail (élargissement puis enrichissement des tâches, décentralisation des responsabilités, management participatif...).

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

- 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.

1.2.4 Les années de crise (1975-1990)

Dès 1974 les pratiques de gestion de ressources humaines s'inscrivent dans un environnement externe. En matière de politiques des ressources humaines, les effets de la crise ne sont pas pris en compte et les mesures mises en œuvre sont des mesures d'attente

Les changements managérial et économique ont impliqués un changement radicale de la fonction ressources humaines(modification de la gestion des dossiers des ressources humaines en liaisons avec l'informatisation, appréciation annuelle, construction d'un plan de formation pour le développement des compétences et respectant aux exigences des nouvelle technologies, la réorganisation de la fonction autour de plusieurs services et départements, chef de service personnel, directeur des affaires sociales, directeurs des ressources humaines qui s'occupe de la sélection et du recrutement...)

À partir des années 1980, la fonction ressources humaines s'organise pour faire face à l'augmentation de ses effectifs à l'international. Des directeurs ressources humaines de zones géographiques sont nommés au sein des groupes multinationaux.⁶

1.2.5 De 1990 à nos jours

A partir des années 1990, on assiste à une explosion des opérations de fusions acquisitions, alliances et partenariats internationaux qui induisent une augmentation forte des collaborateurs travaillant pour ou à l'international. Des équipes multiculturelles voient le jour, regroupant différentes nationalités fédérées autour d'un projet commun.

⁵ DIMITRI W, a conçu et coordonné. « Ressources humaines », 3eme édition: aux éditions d'organisation, 2005.P.10

⁶BARABEL M, MEIER O, « la gestion internationale des ressources humaines », edDunod, paris, 2008, p20

Chapitre 01 : La gestion des ressources humaines et ses fonctionnalités

L'informatisation du service ressources humaines (mise en place de système d'information ressources humaines SIRH) accompagne et facilite cette expansion géographique (outils de communication, de recueil de données et de contrôle).⁷

B. Les raisons de cette évolution

Notons une modification des objectifs stratégiques de l'entreprise. La standardisation et le fordisme atteignent leurs limites. Les exigences contemporaines concernent les coûts, la qualité et la flexibilité. 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 fait, l'apprentissage est essentiel car selon Cadin et autres(2002)⁸ :

« Gagne celui qui apprend plus vite que ses concurrents. »

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

1.3 Champs d'activités, objectifs et métiers de la fonction ressources humaines

A. Champs d'activités

Dans ce point nous allons aborder les champs d'activités de la fonction ressources humaines, nous allons commencer par l'administration du personnel, suivi par la gestion du personnel puis la communication et l'information et enfin les conflits et les négociations.

1. L'administration du personnel

C'est sous cet aspect que la fonction personnelle a commencé à exister. L'administration du personnel est généralement organisée autour de deux pôles :

- l'admiration quotidienne du personnel : Cette activité doit permettre d'enregistrer les mouvements du personnel (embauches, départs, mutations, absences...) ; la situation individuelle de chaque salarié (état civil, formation, etc.) ; la rémunération (calcul de la paie et des avantages sociaux.) ;
- elle doit d'autre part appliquer et faire appliquer les dispositions légales dans les relations du travail.

Enfin, elle est chargée d'assurer l'ordre et la discipline.

⁷IDEM, p 21

⁸ Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAE - UT1 - page 9 sur 56

Chapitre 01 : La gestion des ressources humaines et ses fonctionnalités

A cet effet, elle établit le règlement intérieur et définit les sanctions relatives aux infractions à ce règlement.

2. la gestion du personnel

Le domaine de la gestion du personnel proprement dite englobe quatre secteurs d'activités :

- l'acquisition des ressources humaines : Ce secteur comprend la planification du personnel à court et moyen terme (gestion prévisionnelle du personnel), la sélection et le recrutement des nouveaux salariés, les promotions et les mutations du personnel ;
- la gestion des rémunérations : Elle suppose une analyse des postes et la définition d'une hiérarchie des rémunérations ;
- la gestion de la formation ;
- l'amélioration des conditions du travail.

3. La communication et l'information

Gérer la communication consiste à mettre en place des structures ou des programmes favorisant le dialogue entre les représentants du personnel et la direction, et développant la participation au pouvoir et à la prise de décision. La communication suppose une bonne information et, par conséquent, la mise en place de système de production et de circulation de l'information dans tous les domaines touchant à la vie de l'organisation.

4. Les conflits et les négociations

Les conflits sont permanents dans une organisation. Ils peuvent être individuels (conflits de personnes), organisationnels (conflits de pouvoirs), ou collectifs (conflits sociaux). Gérer ces conflits suppose la mise en place de systèmes de régulation permettant la négociation et le respect des accords ou conventions issus de la négociation.⁹

5. Objectifs de la GRH

La fonction ressource humaine cherche à satisfaire plusieurs objectifs et de disposer d'un effectif suffisant et en permanence des personnes motivées et compétentes afin d'exécuter le travail nécessaire, en les mettant en situation de valorisation de leur talent avec un niveau élevé de qualité et de performance, à un coût salarial compatible avec les objectifs économiques de l'entreprise et dans le climat social plus favorable.¹⁰

Ces objectifs sont regroupés en trois catégories non exclusives selon leur caractère :

- les objectifs implicites ;

⁹AURIAC J-M et BOUGAULT H, « Economie de l'entreprise » techniplus 3ème édition, 1994, Paris.

¹⁰ THEVENET B, DEJOUX C, MARBOT E, BENDER A, « Fonction RH » Ed, PEARSON EDUCATION, Paris, P.258.

Chapitre 01 : La gestion des ressources humaines et ses fonctionnalités

- les objectifs explicites ;
- les objectifs à long terme.

1. Les objectifs implicites

La gestion des ressources humaines vise trois objectifs implicites :

- accroître la productivité du travail ;
- améliorer les conditions de vie au travail ;
- assurer le respect du cadre juridique.

La GRH vise non seulement à atteindre les objectifs, énumérés précédemment, mais des objectifs cachés sous-tendent également toute intervention dans ce domaine dont la réalisation apportera des résultats positifs à long terme pour l'organisation. On cite :

- augmentation de la productivité du travail : le moteur de l'activité économique pour chaque entreprise est la recherche des gains de productivité. La GRH peut donc y contribuer et d'améliorer son efficacité par son action directe sur les salariés. Les entreprises les plus performantes attachent une grande importance à leurs services RH, car pour arriver à un résultat il faut à la fois rechercher une augmentation de la productivité et amélioration de la qualité des produits, cette tendance nécessite une gestion de la productivité du travail ;
- améliorer les conditions de vie au travail : La Qualité de Vie au Travail (QVT) est l'espace d'équilibre entre la satisfaction des salariés et les résultats de l'entreprise, un enjeu économique pour l'entreprise est indiscutable car QVT vise à améliorer compétitivité. Cependant, il y a trois autres considérations à ne pas négliger :
Social, qui consiste à maintenir un équilibre relationnel et à créer des liens entre différentes personnes parties prenantes, un enjeu unique qui optimise le rôle de tous les acteurs de l'entreprise, et enfin un enjeu juridique, notamment dans quelle mesure la QVT est formulée et standardisée et donc les entreprises doivent s'y conformer ;
- respect du cadre juridique : le respect de la réglementation et statuts existants, ainsi que les jugements rendus par les tribunaux ou les arrêts arbitraires. Ces exigences légales s'appliquent à la plupart des activités de gestion des ressources humaines d'où la nécessité pour les responsables RH de connaître les lois et

Chapitre 01 : La gestion des ressources humaines et ses fonctionnalités

réglementations qui affectent la rémunération, la santé et la sécurité au travail, les relations de travail et les droits de la personne.

2. Les objectifs explicites

La gestion des ressources humaines vise quatre objectifs explicites :

- attirer des candidats qualifiés ;
- maintenir dans l'entreprise les employés fournissant un rendement satisfaisant ;
- accroître la motivation des employés ;
- favoriser le développement des employés dans l'entreprise par la pleine utilisation de leurs compétences.

Il existe une relation entre les objectifs et les activités de GRH, de sorte que la politique de recrutement, pour susciter l'intérêt des candidats possédant les qualifications recherchées par l'entreprise, celle-ci doit disposer de programmes de formation et d'une politique salariale attractive procurant ainsi un avantage précieux pour l'entreprise.

Les différentes activités de la GRH font l'accomplissement de l'une d'elles, exige la prise en compte des autres dimensions, étant donné l'importance de ces relations systémiques, une gestion efficiente des RH est importante à l'entreprise, car elle est de nature à intéresser les meilleurs employés et à susciter leurs motivations

3. Les objectifs à long terme

Parmi les objectifs à long terme que poursuivent les entreprises de la GRH figurent, entre autres :

- la compétitivité ;
- la rentabilité.

En ce qui concerne les organisations à but non lucratif et les organisations gouvernementales, ces objectifs affectent leur capacité à survivre ou à croître et rationaliser leurs opérations avec le même niveau de ressources ou même moins de ressources.

Le service RH exerce déjà un impact positif sur l'entreprise grâce à sa participation à la réalisation des objectifs explicites et implicites décrits précédemment. Il accroît encore d'avantage son impact s'il met tout en œuvre pour réaliser les objectifs à long terme définis par celle-ci.

c. Métiers de la fonction GRH

Chapitre 01 : La gestion des ressources humaines et ses fonctionnalités

La fonction ressources humaines, qui est aujourd'hui une fonction centrale de l'entreprise, s'est au fil du temps étendue à ses missions, qui nécessitent aujourd'hui de nombreuses compétences. Chaque poste de la fonction comporte des aspects récurrents, il convient de préciser que les missions précises d'un poste sont inhérentes à la nature de l'activité de l'entreprise, à sa culture et au contexte dans lequel elle évolue. Parmi les principaux postes de la fonction ressources humaines se trouvent le directeur des ressources humaines, le chef du personnel, le responsable de l'Administration du personnel l'assistant ressources humaines, le responsable recrutement, le responsable de l'ingénierie de formation...

1. Le directeur ressources humaines :

Le Directeur des Ressources Humaines est un véritable chef du personnel, il gère l'ensemble des services RH de la société en tenant compte des objectifs de sa direction générale et en supervisant ses équipes, il appartient au comité de direction de l'entreprise et dépend directement du directeur général. Ses principales missions sont donc les suivantes :

- définir et piloter les stratégies et politique RH de son entreprise en accord avec sa direction ;
- encadrer l'ensemble des services RH et le personnel de la société ;
- mettre en place des projets RH afin de continuer à faire évoluer la société ;
- agir directement sur la formation, le recrutement et le licenciement de l'ensemble des employés d'une société. Il est également chargé du management social et de la communication interne.

2. Le chef du personnel :

Le responsable du personnel, appelé également chef du personnel, responsable des ressources humaines ou responsable de l'administration du personnel, a la charge de l'administration et de la gestion des employés de l'entreprise.

Le responsable RH est responsable de la gestion administrative des salariés de l'entreprise. Sa mission fondamentale est d'organiser les conditions de travail et de prendre en charge le service administratif du personnel. Il doit également faire face aux problèmes liés aux promotions, aux évolutions de carrière, aux mutations, aux congés, aux accidents de travail et à la sécurité sociale. Toujours attentif au maintien de la paix sociale dans l'entreprise, il y joue un rôle de premier plan. Rattaché au service RH, le responsable RH est toujours en contact avec les salariés, les responsables opérationnels et les organisations syndicales. Il doit donc être capable d'anticiper les éléments

Chapitre 01 : La gestion des ressources humaines et ses fonctionnalités

éventuels d'une crise grâce à ses caractéristiques relationnelles importantes, ses capacités managériales, son sens de l'analyse et de la synthèse.

3. Le responsable de l'administration du personnel

Le responsable RH est responsable de toutes les tâches administratives liées à la gestion des employés. Le responsable de l'administration RH est responsable de la gestion économique et administrative du personnel et remplit une triple mission. Dans ce cadre, il travaille avec d'autres représentants du personnel et avec des directeurs ou responsables d'autres services de l'entreprise. Ponctuellement, il peut cumuler sa fonction avec celle de responsable des ressources humaines dans certaines PME.

Il a d'abord une mission de gestion de l'emploi, qu'il exerce scrupuleusement en respectant le règlement intérieur de l'entreprise et le code du travail. À cette fin, il prépare et met en œuvre les mesures nécessaires (qualitatives et quantitatives) pour améliorer les ressources humaines afin d'augmenter la productivité.

Ensuite, il entretient des relations avec les organismes de sécurité sociale et d'aide sociale. Il établit ainsi les principes de gestion du personnel et présente des propositions de hiérarchie. Ces suggestions sont souvent accompagnées de conseils ou même d'aide. Responsable de vérifier les heures et la durée du travail de chaque employé, puis d'assurer le renouvellement ultérieur des enregistrements réglementaires et des statistiques officielles.

Enfin, le responsable de l'administration du personnel peut aussi être un gestionnaire des salaires : gérer les paies individuelles, réaliser des tableaux de bord et les statistiques sociales réglementaires, tenir les dossiers individuels de chaque salarié, établir mensuellement les calculs de la totalité des charges sociales et les bulletins de salaires, puis tenir chaque trimestre les déclarations des organismes sociaux et fiscaux. Il s'occupe aussi de la gestion des charges sociales.

4. Le responsable de recrutement

Le responsable de Recrutement détermine et met en œuvre la politique de recrutement de l'entreprise en acquérant et analysant les candidats dont les compétences et le potentiel correspondent aux besoins, et assure également un support à leur intégration qui crée et alimente le service emploi sur le site internet de l'entreprise. Le chargé de recrutement recherche la meilleure adéquation entre les besoins en compétences et les profils des candidats. Il travaille soit en entreprise, soit au sein d'un cabinet de conseil. Il est responsable de l'application du plan de recrutement décidé par la direction de l'entreprise. Sa tâche est très

Chapitre 01 : La gestion des ressources humaines et ses fonctionnalités

délicate, car il doit à la fois satisfaire les attentes de l'employeur et celles du candidat, afin que celui-ci puisse s'épanouir au sein de l'entreprise et contribuer à son développement.

Le responsable du recrutement participe avec sa hiérarchie et la direction de l'entreprise à la définition d'une politique de recrutement cohérente, interne (mutation, promotion) et externe, selon les axes stratégiques de développement, évalue et négocie le budget de recrutement annuel ou pluriannuel adapté aux objectifs fixés.

Ses missions sont :

- recueillir, analyser et valider les besoins en matière de recrutement, auprès du service demandeur ;
- définir le poste à pourvoir et le profil du candidat (formation, compétences...).
- définir les méthodes à mettre en œuvre pour recruter en fonction du profil recherché et des moyens alloués ;
- sélection des modes de communication de l'offre en présentant les différentes modalités de recherche des candidatures : annonces presse ou Internet, démarches actives (approche directe, forums, écoles...), etc., selon le besoin défini ;
- rédaction et diffusion de l'offre en fonction des besoins des services concernés, du profil du candidat et du mode de communication choisi ;
- entretenir les relations avec les écoles et Universités, les enseignants et les bureaux d'anciens élèves ;
- sélection du candidat après avoir effectué un tri des dossiers de candidatures (CV et lettre de motivation) et une première sélection téléphonique ;
- recevoir les candidats en entretien (individuel et/ou collectif). Rédiger ensuite un compte rendu descriptif et analytique de l'entretien.

4. Le responsable ingénierie de formation

Directement lié à la DRH, il permet aux collaborateurs de l'entreprise de développer leurs compétences en leur proposant des formations en adéquation avec la politique de développement de l'entreprise. Identifie les besoins de formation ou supervise l'inventaire effectué par les supérieurs hiérarchiques. Il encadre les formateurs, participe aux contacts avec les instituts de formation et contrôle les interventions des consultants externes. Gère le budget de formation et assure toutes les responsabilités administratives telles que la consultation des partenaires sociaux.

5. L'assistant RH

Chapitre 01 : La gestion des ressources humaines et ses fonctionnalités

Il rapporte à l'un des responsables de fonction, qui assure la gestion administrative au quotidien. Il peut administrer la gestion de la paie, créer et suivre des tableaux de bord et des statistiques. Il met également à jour les dossiers RH et établit toutes sortes de déclarations légales, par exemple les contrats de travail, peut être chargé de recruter du personnel non-cadre, et enfin chargé d'informer le personnel sur l'évolution de la législation sociale.

1.4 Les rôles de la fonction RH

La gestion des ressources humaines joue un rôle important dans la vie de l'entreprise, dans la vie d'un salarié et dans les pratiques managériales. Les rôles de la gestion des ressources humaines selon Sekiou, Blondin et Peretti(2001) ¹¹sont:

a. Besoins et attentes des organisations envers 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.

La formulation des besoins de l'organisation et des attentes des autres dirigeants à l'égard du Système des ressources humaines (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 des RH.

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

¹¹ SEKIOU, BIONDIN, PERETTI. « Gestion des ressources humaines ». Bruxelles : Edition Deboeck, 2001. P. 17. 20

Chapitre 01 : La gestion des ressources humaines et ses fonctionnalités

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 d'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. L'expert fonctionnel

Traditionnellement, les professionnels en RH ont résumé ce rôle en technicien ; 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 quant 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. Le 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 travaillé 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

- **Les missions de la fonction RH**

- a. Administrer efficacement**

Chapitre 01 : La gestion des ressources humaines et ses fonctionnalités

L'administration du personnel doit être assurée sans carence car c'est à travers elle que sont perçues les performances des services de gestion des RH par les différents éléments en particulier la direction générale et les salariés.

Cette fonction doit mobiliser les moyens humains et nécessaires à l'entreprise. Les directions centralisées ont laissé place à des organisations décentralisées donc plus proches du terrain, plus réactive, plus mobilisatrices. Les effectifs de la fonction RH se sont réduits et leur niveau de compétence et d'expertise s'est développé.

b. Développer la motivation des salariés

Le salarié doit être considéré dans une approche client-fournisseur, comme un facteur interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. L'entreprise doit connaître ses attentes et en particulier ses besoins.

Il faut connaître les attentes des salariés et en particulier, aujourd'hui, + ces besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute. La motivation et l'implication des salariés, le développement et la mobilisation des ressources contribuent à la création de la valeur.

c. Favoriser le changement

Afin d'être un vecteur de changement, la direction des ressources humaines doit consacrer une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces et à mettre en place une culture de changement et de transformation, grâce à la formation et à certains programmes de mobilisation tels que de nouvelles modalités de travail ou de rémunération.

d. Mettre en œuvre la stratégie

La direction des ressources humaines, doit aider l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie des ressources humaines supporte la stratégie de l'entreprise. Cela implique que la DRH participe à la définition de la stratégie de son entreprise. La DRH doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié. Chaque mission répond prioritairement aux attentes d'un partenaire.

Les ressources humaines tiennent un rôle primordial en entreprise. Le service DRH a une haute responsabilité dans la réussite de l'entreprise, car il assure plusieurs fonctions

Chapitre 01 : La gestion des ressources humaines et ses fonctionnalités

décisives : recrutement, relations sociales, formation professionnelle, etc. les missions sont vastes et sont reconnues comme le principal levier du développement de l'entreprise, car l'humain y incarne aujourd'hui un véritable enjeu stratégique.

Section 02 : Les fonctionnalités des ressources humaines

2.1 Le recrutement

a. Définition

- Le recrutement : est un élément phare de la fonction ressource humaine. Il a un poids important sur cette dernière, il se situe au cœur de son développement.

C'est un processus en plusieurs étapes qui consiste à chercher, sélectionner puis intégrer de nouveaux collaborateurs au sein d'une organisation.

- **Selon SEKOU, BLONDIN** « Une activité qui entraîne l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de se préparer, de faire des recherches, d'informer afin d'attirer un nombre suffisant de bonne candidature possédant des qualifications et de la motivation face au poste offert »¹²
- **Selon Jean-Marie PERITTI** « Le recrutement consiste à remplir les besoins de l'organisation en hommes, à partir d'un segment de main d'œuvre identifié, sont prélevés parmi ceux qui le souhaitent, les individus les plus adéquats aux besoins, pour les placer aux endroits où ils sont les plus utiles».¹³

b. Le processus de recrutement

Les entreprises se doivent trouver des processus de recrutement très efficaces en sélectionnant des outils de recrutement très performants.

Pourvoir un poste est un acte de gestion indispensable qui, conformément à l'apparente simplicité, est le résultat d'un processus complexe.

¹² SEKOU et BLONDIN, Gestion des ressources humaines, Ed. Deboeck, Bruxelles, 1993, p241.

¹³ ROBERT le DUFF, Encyclopédie de la Gestion et du Management, édition. DALLOZ, Paris, 1999, page 355

Chapitre 01 : La gestion des ressources humaines et ses fonctionnalités

L'avantage décisif des entreprises réside principalement dans leur capacité à attirer les compétences qui les intéressent et dans leur aptitude à sélectionner des personnes prêtes à s'impliquer, à prendre les initiatives qui conviennent et à s'inscrire dans des coopérations fructueuses avec leur environnement.

Ce processus est composé de sept étapes.¹⁴

▪ **La définition du besoin**

Avant d'entreprendre toute activité de recrutement, il est nécessaire de connaître en détail le poste à pourvoir et de décrire les tâches en détail. Ensuite, sur la base de cette description de poste, le profil de la personne qui sera éligible au poste, ainsi que l'efficacité de l'équipe en place et en faire rapidement partie intégrante.

▪ **La recherche des candidats**

Les impératifs de cette deuxième étape sont « informer, inciter et présélectionner » les candidats éventuels correspondant au profil recherché. Vous avez à choisir la filière et/ou le support approprié, puis à rédiger avec soin l'offre d'emploi à diffuser afin d'atteindre ces personnes dans les meilleures conditions, de retenir leur attention et de les amener à poser leur candidature. Parallèlement, cette offre doit être suffisamment précise et explicite pour dissuader les candidats qui ne sont pas votre cible

▪ **La présélection sur dossiers de candidature**

Il permet d'éliminer les contre-indications et de sélectionner les candidats avec lesquels un entretien doit être mené. Cette élimination s'appuie sur une grille d'analyse de précision élaborée à partir de profil professionnel. Toutes les candidatures (lettres et CV) envoyées par les candidats) sont donc analysées selon les mêmes critères. Cette présélection sur dossier peut être complétée par une deuxième présélection par entretien téléphonique

▪ **Le(s) entretien(s) de recrutement**

Cette phase cruciale du processus doit vous permettre de continuer à collecter vos données chaque candidat a présélectionné toutes les informations utiles, complémentaires et nécessaires pour étayer votre sélection finale. En effet, vous devez être en mesure d'évaluer avec rigueur et précision l'adéquation des compétences et caractéristiques personnelles du candidat avec celles énoncées dans le profil initial.

▪ **La décision d'embauche**

¹⁴ PERETTI J-M, « Dictionnaire des ressources humaines », 5^{ème} édition Dunod, 2008

Chapitre 01 : La gestion des ressources humaines et ses fonctionnalités

Le « crible » de l'entretien vous permet de sélectionner un nombre limité de candidats répondant aux critères établis. Le choix final se fait sur la base de données objective, comparable et hiérarchisées. Eux seuls vous permettront de choisir entre les finalistes et de faire ressortir le candidat à l'emploi

▪ La période d'essai

Un « contrôle » réel et personnel de cette phase importante de la campagne de recrutement est indispensable, d'autant plus qu'en pratique elle s'avère très courte. Il faut se donner les moyens de suivre l'adaptation d'un nouvel employé à son poste, multiplier ses expériences, vérifier ses prédispositions et réactions en situations réelles, et récolter toutes les informations souhaitées afin de prendre in fine une décision d'embauche finale.

▪ L'embauche définitive

C'est la dernière décision de ce processus. Elle est aussi celle qui vous engage durablement dans une relation professionnelle. Elle est prise en fonction des données et informations complémentaires collectées tout au long de la période d'essai et destinées à valider votre choix.

Cette démarche est simple et logique, mais elle doit être suivie avec beaucoup de rigueur pour conserver toute son efficacité. Tout au long de votre progression, restez conscient du rôle essentiel de chacune des étapes à franchir et des décisions intermédiaires qu'elles supposent. Ces décisions, il importe de les préparer avec soin et méthode pour permettre un recrutement avec un maximum de professionnalisme.

Ce processus peut se dérouler dans différents contextes qui vont influencer sur le parcours que devra suivre le candidat et sur un partage éventuel des tâches.

1. Vous êtes seul et vous recrutez votre unique collaborateur. L'ensemble du parcours vous incombe.
2. Vous êtes le manager d'une petite équipe. Vous pouvez enrichir la collecte des informations sur le candidat en faisant participer un ou plusieurs de vos collaborateurs au recrutement. Cela vous apportera des informations complémentaires et un autre regard. Vous pouvez associer vos collaborateurs dans la définition du besoin et lors de la réception des candidats, soit après le premier entretien, soit uniquement pour les finalistes.

Chapitre 01 : La gestion des ressources humaines et ses fonctionnalités

3. Vous avez un hiérarchique : souhaite-t-il participer au recrutement ? À quel moment ? Qui décide ?

4. Vous êtes dans une entreprise qui comporte une Direction des Ressources Humaines. Là encore, il est essentiel de clarifier qui fait quoi ? Quand ? Qui décide ?

Ainsi, selon le contexte, un candidat peut être amené à rencontrer de une à parfois sept personnes de l'entreprise.

Établissez dès le début du processus le parcours que va suivre le candidat et le rôle de chacune des parties prenantes. En effet, il est important qu'un candidat ne subisse pas plusieurs fois le même entretien. Il faudra, par conséquent, sur la base de toutes les informations à collecter, en déterminer une répartition afin que le croisement des informations soit le plus riche possible. Ce parcours sera à préciser au candidat lors du premier entretien".¹⁵

2.2 La formation

a. Définition

- La formation représente un investissement stratégique et un axe de développement privilégié pour améliorer et faire acquérir les qualifications et les compétences aux travailleurs, capital précieux et principale richesse de l'entreprise.
- La formation « est un moyen pour les salariés de réussir leurs projets professionnels » elle porte sur :
 - La décision des besoins
 - La mise en œuvre des actions de formation¹⁶

b. Les enjeux de la formation

- Du point de vue de l'économie et des emplois, la formation constitue un outil fondamental d'éducation, 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.

¹⁵ www.dunod.com

¹⁶ MEIGNANT A « manager la formation » 4^{ème} édition liaison, paris 1997 page.57

Chapitre 01 : La gestion des ressources humaines et ses fonctionnalités

Tableau n° 01 : Les types de formation

La formation initiale	La formation continue
Ensemble des connaissances acquises avant l'entrée dans la vie active : Apprentissage Formation en alternance avec des stages...	Ensemble des actions de formation dont bénéficie le salarié en cours de sa vie professionnelle.

Source : élaboré par nos soins à partir des développements précédents

c. Processus de formation

- **Objet** : définir les modalités de formation du personnel afin d'assurer le maintien continue des connaissances et d'élever le niveau de leurs compétences.
- **Étendue** : cette procédure s'applique à la formation de tous les employés de l'entreprise.
 - les compétences sont documentées sur les fiches métiers et sur les fiches de postes.
- **Responsabilités** :
 - Le directeur général : valide le plan de formation établi
 - Les directeurs, les assistants et les formateurs doivent :
 - recenser les besoins en formation du personnel de leur structure personnelle.
 - Evaluer l'efficacité de la formation après mise en situation professionnelle.
 - Le directeur des ressources humaines doit :
 - s'assurer que les besoins en formation sont en adéquation avec les objectifs de l'entreprise ;
 - garantir la réponse effective aux besoins en formation exprimés par les directions.
 - Le chef de ressources humaines et développement suit:
 - l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation du plan de formation ;
 - les recommandations et les suggestions d'améliorations issues des évaluations des actions de formation.
 - Le service formation doit :
 - consolider les besoins de formation ;
 - mettre en œuvre les actions retenues dans le plan de formation dans les délais.
 - s'assurer de réalisation d'actions efficaces de formation.

d. Objectifs de la formation

Chapitre 01 : La gestion des ressources humaines et ses fonctionnalités

La formation c'est l'action de l'amélioration de la compétence d'une personne en savoir, savoir-faire et savoir-être.

Une personne formée est apte à accomplir une tâche, la perfectionner ou la maintenir.

« Toute une organisation possède un patrimoine de talents, de savoir et d'expérience qu'elle s'applique à gérer ». ¹⁷

Donc la formation a pour objectifs de :

- augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation (performance, qualité, polyvalence, santé, et sécurité.....) ;
- elle vise la modification des comportements, des attitudes et des connaissances, afin de réduire le coût des pertes de production et des réparations d'équipement et d'améliorer la qualité et la quantité de la production ;
- accroissement des connaissances et des habiletés des employés à tous les niveaux de l'organisation ;
- valorisation du potentiel des gens dans leurs adaptations au travail, lors de changements technologiques et dans leur développement de carrière.

2.3 La rémunération

a. Définition

Selon L. Cadin, et all (2007) parle plus couramment de «salaire ouvrier» et de «rémunération cadre», ils utilisèrent alternativement les deux termes, car ils considèrent qu'ils sont synonymes. Ils pensent que le terme « rémunération » offre une définition plus large que celui du salaire, mais cette distinction ne leur semble pas probante au point de l'ériger en règle. ¹⁸

En effet, la notion de rémunération peut, chez certains auteurs ou dans le sens commun, englober davantage que la stricte contrepartie du travail (le salaire) et désigner la totalité de ce que le salarié perçoit de la part de son employeur, quelle qu'en soit la forme.

Selon B. Thévenet, C. Dejoux et all(2007) « La rémunération représente le salaire ou le traitement ordinaire de base et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèce ou en nature par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier». ¹⁹

¹⁷ MARTORY B. CROZET D. Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances. Dunod.Paris, 2002

¹⁸ CALDIN L, GUERIN F, PIGEYRE F, OP, Cit, 2007, page 236

¹⁹ THEVENET B, DEJOUX C, MARBOT E, BENDER A, OP, Cit, Page 258.

Chapitre 01 : La gestion des ressources humaines et ses fonctionnalités

D'après J.M.Peretti et J.P.Magot, (2012) « La rémunération est l'ensemble des rétributions acquises par le salarié en contrepartie du travail effectué pour l'organisation qui l'emploi ». ²⁰

Selon MARTORY, B, (1990)« La rémunération est l'ensemble des prestations financières reçues par le salarié en échange de sa contribution de travail ». ²¹

Selon MARCEL, C, (1975) « La rémunération est l'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leurs rétributions monétaires ou non monétaires, directes et indirectes, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation ». ²²

En fin **MARBACH, V, (1999)** :

« La rémunération consiste à payer une entité (personne physique ou morale) en contrepartie d'un travail effectué, ou d'un service rendu. » ²³

Le salaire est la rémunération de tout salarié. Elle est versée périodiquement par l'employeur. Ce salaire est la contrepartie du travail fourni de l'employé. Il est encadré par le contrat de travail.

Toute modification doit être acceptée par les deux parties. En cas de modification unilatérale de la part de l'employeur, il s'agit d'une modification du contrat de travail. Le salarié aura donc un mois pour faire savoir son refus quant à cette modification. En cas de modification suite à des difficultés économiques, l'employeur devra faire connaître sa décision de réduction de salaire par lettre recommandée avec accusé de réception.

Donc la rémunération est la contrepartie monétaire du service rendu par les employés d'une organisation.

Elle est pour l'immense majorité des salariés l'unique source de revenu, et pour les organisations l'élément majeur de leur coût de production.

➤ On distingue deux types de salaires :

- **le salaire brut** : il s'agit de la rémunération due au salarié avant toute retenue fiscale ou sociale ;

- **le salaire net** : il s'agit de la rémunération due au salarié après toute retenue fiscale ou sociale. C'est donc le montant qui sera réellement perçu par le salarié.

Les retenues sont :

²⁰ PERETTI M, MAGOT JP, « rémunérations », édition, VUIBERT, Paris, 2012, Page 30.

²¹ MARTORY B, « Contrôle de gestion sociale », édition, VUIBERT, Paris, 1990, Page 20.

²² MARCEL C, « La gestion des ressources humains », édition, VUIBERT, Paris 1975, page

²³ MARBACH V, « Évaluer et rémunérer les compétences », édition, D'ORGANISATION, Paris 1999, Page 12

Chapitre 01 : La gestion des ressources humaines et ses fonctionnalités

- la cotisation de sécurité sociale (maladie, vieillesse, chômage...);
- la retraite complémentaire ;
- la mutuelle ;
- la contribution sociale généralisée.

b. les objectifs de rémunération

Le but ultime de toute politique de rémunération est de créer un sentiment reconnaissance et capital pour les employés actuels et futurs. De plus, toute politique d'indemnisation doit être mise en balance avec la satisfaction des demandes des travailleurs et la capacité de paiement de l'organisation.

3.1 L'équité

Il existe quatre principes d'équités que l'entreprise devrait considérer : équité interne, externe, individuelle et collective :

a - Equité interne

L'équité interne consiste à comparer différentes professions au sein d'une organisation. Le but de cette comparaison est de déterminer la valeur de la contribution de chaque emploi pour atteindre les objectifs de l'organisation. Le niveau de cohérence interne affecte la stabilité de la main-d'œuvre, par la satisfaction et la productivité des employés.

b - Equité externe

En plus d'assurer la cohérence interne des postes de travail dans l'organisation, il faut : déterminer également le degré de concurrence ou, en d'autres termes, l'équité externe. Il est possible de déterminer le niveau de travail salarié en fonction de sentiments ou d'impressions. Cependant, il existe un risque que le processus de détermination des salaires doit être répété complètement et que les conséquences sont plus ou moins réversibles. Pensez juste aux effets d'un niveau élevé d'insatisfaction des employés à l'égard de leur salaire ou d'une masse salariale trop importante et difficile à comprimer.

L'équité externe facilite le recrutement et la rétention de l'organisation personnelle compétente, tout en donnant aux gens une plus grande satisfaction au travail en ce qui concerne leur salaire.

c- Équité individuelle

Chapitre 01 : La gestion des ressources humaines et ses fonctionnalités

La politique de rémunération tient compte de l'équité individuelle où la rémunération des salariés varie en fonction de leur contribution relative en termes d'ancienneté, de performance, de compétences ou d'expérience.

d- Équité collective

La politique de rémunération prend en compte l'équité collective lorsque la rémunération des salariés varie en fonction de leur contribution au succès de l'entreprise ou de l'une de ses unités.

3.2- Égalité de rémunération entre homme et femme

Les inégalités hommes femmes sont toujours une réalité. Toutefois, la législation met progressivement en place des dispositifs pour combattre les différences liées au genre.

Tous les employeurs sont tenus d'assurer un salaire égal aux hommes et aux femmes pour un même travail ou un travail de valeur égale : ce principe interdit toute discrimination salariale fondée sur le sexe. Cela s'applique à tous les employeurs et à tous les salariés, qu'ils soient soumis ou non au Code du travail. Par conséquent, la cible est les employés du secteur public. Pour ces questions et les obligations incombant à l'employeur, nous nous référons également à la feuille de travail sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

3.3- La reconnaissance des prestations fournies

La politique de rémunération doit être motivante. Cela signifie qu'il doit répondre aux besoins de chaque employé.

c. La politique de rémunération

Le système de rémunération doit concilier les besoins des salariés et ceux de l'organisation. Les besoins de rémunération des salariés s'expliquent par les besoins de consommation de leur famille.

La politique de rémunération : concerne le choix de l'entreprise en matière d'élaboration des rémunérations mais aussi le choix de l'évolution des rémunérations.

- **Cadre juridique** : les salaires sont fixés librement depuis la loi, qui prévoit des limites à cette liberté. Règles internes et usages sont également des éléments qui s'ajoutent à la politique de rémunération. La rémunération doit donc respecter des obligations, légales, conventionnelles et contractuelles.

a- Les obligations légales : le droit de travail impose des limites à la liberté de fixation des salaires.

Chapitre 01 : La gestion des ressources humaines et ses fonctionnalités

b- Les obligations conventionnelles : les négociations collectives prévoient, dans chaque branche professionnelle, le salaire minimum conventionnel. Il ne peut être inférieur au SMIC. Il constitue également, pour un niveau de qualification, le minimum en-dessous duquel le salaire de base ne peut être fixé.

c- Les obligations contractuelles : elles sont liées au contrat de travail. Le principe de base est la libre négociation du salaire entre l'employeur et le salarié.

- **Cadre économique :** l'entreprise est confrontée au marché du travail. Le niveau des salaires peut être influencé par deux facteurs : la disponibilité de la main-d'œuvre et la concurrence.

a- La disponibilité de la main d'œuvre : l'abondance ou la rareté de main d'œuvre dans certains secteurs d'activité ou certains emplois détermine la rémunération offerte.

b- La concurrence : La rémunération proposée est fixée selon le niveau des salaires des entreprises concurrentes, afin d'attirer les candidats talents.

c- Le cadre social : l'attente principale des salariés est de s'assurer des revenus pérennes et aussi élevés que possible. Le niveau de la rémunération, son évolution, et l'équité du système constituent des facteurs majeurs du climat social. Ils peuvent être à l'origine de tensions ou de conflits.

- **Cadre social :** l'attente principale des salariés est de s'assurer des revenus pérennes aussi élevés que possible. Le niveau de la rémunération, son évolution, et l'équité du système constituent des facteurs majeurs du climat social. Ils peuvent être à l'origine de tensions ou de conflits.

d. Les critères de rémunération

a. La qualification : dans la plupart des entreprises, le système de rémunération est basé sur une grille salariale construite par niveaux de qualification, généralement issue d'une négociation collective. En principe, de qualification égale, les salariés perçoivent le même salaire.

b. La performance : La rémunération de la performance est liée aux résultats obtenus individuellement ou collectivement.

c. La performance individuelle : le salarié contribue à la production ou aux ventes de l'entreprise. Une partie de son salaire peut être liée à cette contribution.

d. La performance collective : peut être fixée à une équipe de travail, selon la performance réalisée. Un complément de salaire est attribué, sous forme de prime générale.

Chapitre 01 : La gestion des ressources humaines et ses fonctionnalités

2.4 L'évaluation

a. Définition

L'évaluation est une étape importante de la vie de tout salarié car elle est l'occasion de recevoir un feedback sur son travail, de s'exprimer sur son poste et ses objectifs, ou encore de discuter de son évolution dans l'entreprise. Pour le manager, c'est un moment privilégié pour faire le point, réfléchir aux actions de développement et d'amélioration de ses ressources humaines.

Pour **Bonniol J et Vial M** : Évaluer, c'est avant tout vérifier si les objectifs de la formation ont été atteints. Le choix des critères d'évaluation et des indicateurs que l'on va observer dépendent donc nécessairement des objectifs de la formation elle-même.²⁴

D'après ces deux auteurs, une des fonctions capitales de l'évaluation est de permettre le repérage sur le parcours d'apprentissage d'un apprenant. A chaque moment d'un cursus, l'apprenant doit savoir où il se trouve. Alors, il est indispensable d'élaborer des outils d'évaluation permettant de définir le point d'arriver ainsi que le point de départ afin de situer l'apprenant sur sa trajectoire.

b. Type d'évaluation

On distingue trois types d'évaluation :

- **L'évaluation diagnostique** : elle est effectuée avant l'action de formation pour vérifier les prés requis indispensables à l'installation des nouvelles compétences langagière ;
- **L'évaluation formative** : elle a lieu pendant la formation:
 - elle offre la possibilité de mettre en place des actions correctives ou des actions d'enrichissements en fonction des résultats ;
 - elle permet de situer la progression de l'apprenant par rapport à un objectif donné, ce qui est compris ou non et ce qui est acquis ou non.
- **L'évaluation sommative** : elle se fait après l'action de formation ou après la séquence pour :
 - vérifier si l'apprenant a acquis l'ensemble des connaissances théoriques, méthodologiques ou pratiques. Elle a pour but de fournir des informations sur l'assimilation des savoirs enseignés et sanctionner une activité d'apprentissage.

Tableau n°02 : tableau récapitulatif du processus de formation

²⁴BONNIOL J, VIAL M « Les modèles de l'évolution », paris, Bruxelles, De Boeck, 1997, p.120

Chapitre 01 : La gestion des ressources humaines et ses fonctionnalités

Avant l'action de formation	Pendant l'action de formation	Après l'action de formation
Évaluation diagnostic	Évaluation formative	Évaluation sommative
Fonction - Orienter - adapter	Fonction - réguler - faciliter l'apprentissage	Fonction - vérifier - certifier

Source : élaboré par nos soins à partir des développements précédents

c. Le but de l'évaluation

L'évaluation occupe une place majeure en matière de GRH car elle détermine de nombreuses pratiques telles que : formation, rémunération, mobilité, promotion...

L'évaluation des ressources humaines est un ensemble de procédures systématiques destinées à juger les qualifications et les mérites des membres de l'organisation. Afin de suivre la contribution de chacun à la réalisation, aussi pour maîtriser la politique de l'emploi en connaissant le potentiel des compétences actuelles et futures, et améliorer le système d'information.

L'évaluation joue un rôle très important pour le management, elle permet de réaliser un diagnostic de son unité, d'améliorer les relations avec les collaborateurs et de motiver ses subordonnés dans le but de faire une bonne évaluation pédagogique.

d. Les méthodes d'évaluation

- **L'entretien collectif** : il s'agit d'un entretien de groupe il est précédé ou suivi par un entretien individuel.
- **Le 360°** : une méthode d'évaluation, le salarié commence par s'auto-évaluer puis par ses collaborateurs et enfin par son supérieur hiérarchique.
- **L'auto évaluation** : elle se pratique au moyen d'un questionnaire ou formulaire rempli pour évaluer. Elle permet de se préparer à l'entretien individuel
- **L'entretien individuel** : c'est un entretien face à face entre le salarié et son supérieur hiérarchique, il permet au supérieur d'exprimer son jugement sur le salarié en direct et permet aussi au salarié d'exprimer ses points de vue.

e. Les étapes d'un entretien annuel

Chapitre 01 : La gestion des ressources humaines et ses fonctionnalités

- **La préparation** : le choix des critères d'évaluation et prise de connaissances des compétences, des métiers et de la catégorie à évaluer.
- **La rencontre** : le choix des évaluateurs pour s'assurer que le processus soit équitable pour tous les salariés.
- La mise en œuvre et le suivi du processus.

2.5 Gestion de compétence

a. Définition

L'évolution de travail nécessite un réajustement permanent des compétences clés à avoir dans l'entreprise. Les salariés doivent être plus flexible, plus enclin aux changements.

« La compétence est un savoir-faire en situation liée à des connaissances intériorisées ou l'expérience. On ne peut l'observer que par la réalisation des tâches demandées au moment de l'évaluation ». ²⁵

La différence entre la compétence et la performance c'est que la compétence, est généralisée alors que la performance est individualisée.

b. Les outils de développement des compétences

Pour un développement efficace de compétences il existe plusieurs outils :

- Fiche de poste : est un ensemble de situations de travail individuelles et localisées, occupé par une personne, c'est un outil de clarification qui décrit les éléments fondamentaux d'une situation professionnelle à savoir:
 - l'intitulé du poste ;
 - le contexte de la situation du poste dans l'organisation ;
 - la finalité ou mission du poste ;
 - les activités ;
 - les compétences requises ;
 - l'environnement d'exercice du poste et les conditions de travail.

Pour recueillir les informations on distingue :

- la méthode d'observation directe sur le lieu de travail réalisé par un spécialiste ;
- **la méthode d'entretien** : qui permet de comprendre l'identification des personnes occupant le poste, les tâches effectuées, les relations hiérarchiques, fonctionnelles, de travail.... ;

²⁵ TAGLIANT C. « L'évaluation », Clé international, Paris, 1991, p 122

Chapitre 01 : La gestion des ressources humaines et ses fonctionnalités

- **la méthode de questionnaire** : cette méthode permet de recueillir les informations de façon indirectes, en effet ce sont les salariés eux-mêmes qui décrivent leurs postes ;
- **la méthode des incidents critiques** : implique un inventaire détaillé de toutes les anomalies, erreurs et insuffisances observées dans l'accomplissement des tâches en fonction de l'influence qu'elles exercent sur les résultats attendues ;
- un entretien annuel est un outil d'évaluation de la performance et de détection des potentiels dans l'entreprise. C'est également un outil de pilotage du service de la formation, du recrutement et de la mobilité ;
- **la cartographie des emplois et des métiers** : un outil permettant d'identifier ce que sont les emplois et les compétences dans l'entreprise, et les métiers ;
- **l'organigramme de l'entreprise** : il faut mettre en place une démarche itérative puis intégrer dans la réflexion le contexte dans lequel se déroulent les activités, le type et le niveau de complexité du problème à résoudre et enfin exprimer la compétence qui est facilitée par une formulation utilisant un verbe d'action ;
- **le bilan de la compétence** : cet outil est l'occasion pour chaque salarié de faire un point sur ses compétences, aptitudes, motivations, et de construire son projet personnel et professionnel.

c. Le référentiel de compétence

Il devient un outil indispensable dans notre contexte politique actuel. Effectivement, la nouvelle structure de la formation professionnelle répond aux défis économiques actuels et à la transformation des métiers et des compétences. L'ambition est de développer l'envie de former ses salariés et d'apporter aux entreprises un outil au service de leur compétitivité. Ainsi, tous les salariés deviennent acteurs de progression de leurs compétences, tout en étant accompagnés par leur employeur. Suggestion des étapes à suivre pour bâtir un référentiel :

1. Déterminer les objectifs du référentiel : poser des questions essentielles avant de lancer un projet. Elles permettent de définir par la suite le périmètre et la structure du document. De quoi servir les résultats des travaux et comment allons-nous utiliser ce document.

2. Les regrouper en types : compétences managériales, techniques, personnelles.....

3. Créer les niveaux : avec les critères pour chaque compétence. Exemple : compétence maîtrise de la langue anglaise-niveau+ : sait soutenir une conversation téléphonique, niveau 0 : comprend un document écrit.....

Chapitre 01 : La gestion des ressources humaines et ses fonctionnalités

4. Construire enfin une matrice : pour évaluer le degré de maîtrise d'une compétence, il est opportun d'utiliser plusieurs niveaux.

Exemple pour une compétence liée à la gestion de projet :

Niveau 1 : gérer un projet mineur

Niveau 2 : gérer un projet avec une équipe

Niveau 3 : diriger un projet majeur avec une équipe et la responsabilité d'un budget.

Niveau 4 : manager un portefeuille de projet.

Donc regroupant les compétences par type en indiquant pour chacune, le niveau attendu pour l'unité.

d. But de gestion de compétence

Au cœur de la gestion des ressources humaines, le management de la compétence reste un sujet d'actualité, loin d'être épuisé, fondamental pour le renouvellement des pratiques et les besoins d'adaptation des entreprises. Donc la gestion des compétences représente donc une priorité qui implique non seulement de savoir identifier les compétences clés, mais aussi d'être capable de prévoir celles qui vont devenir centrales.

Donc la gestion de compétence vise à :

- **Développer le capital humain :** les compétences forment le capital humain, un actif immatériel hautement stratégique pour la performance de l'entreprise à travers leurs savoirs, savoir-faire et savoir-être grâce à leurs connaissances, expertises, compétences et talents individuels et collectif.

Raisonné en termes « capital humain » permet de mettre en place des stratégies et des processus pour former, manager, fidéliser et recruter les collaborateurs en fonction des besoins de l'entreprise nés de la stratégie globale.

Flexibilité, réactivité et adaptabilité sont des facteurs essentiels de succès des entreprises performantes. Pour atteindre ce succès, il est indispensable de se reposer sur des équipes compétentes et autonomes. Et maximiser le capital humain, il faut s'assurer que l'employé est à la bonne place qu'il soit en bon accord avec son manager et son équipe. Il est important de former les managers pour mieux coacher les employés et de développer la confiance et la transparence pour combler le besoin d'estime et de sécurité des employés.

- **Adapter les compétences aux emplois :** c'est d'anticiper en identifiant les profils de collaborateurs les plus pertinents pour les former à leurs futures fonctions.

Chapitre 01 : La gestion des ressources humaines et ses fonctionnalités

- **Recruter des profils pertinents** : une bonne connaissance de son portefeuille de connaissance associé à des fiches de poste précises rend les recrutements plus performants.
- **Motiver les collaborateurs** : la réussite d'un projet est liée à de nombreux facteurs parmi lesquels se trouve la bonne collaboration des équipes. Cette collaboration peut se définir par le fait de travailler ensemble pour atteindre un objectif commun. Car une culture de l'entreprise regroupe une vision, des valeurs et intérêt en commun. Donc il faut fédérer les membres d'équipe pour qu'ils aient un sentiment d'appartenance à un groupe et à une entreprise. Instaurer un climat de confiance, être transparent et utiliser des outils adéquats. Ce sont autant de sources de motivation à exploiter.
- **Fidéliser les talents** : pour fidéliser les talents il faut comprendre les besoins de collaborateurs et développer le rationnel et l'engagement au sein de leurs équipes. Accroître leurs envies de se projeter au sein de l'entreprise et prendre en compte l'individuel au sein du collectif.

Conclusion :

La gestion de ressources humaines est un ensemble de fonctions et de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines du personnel pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation.

En simplifiant, elle se divise en deux grandes branches, d'un côté l'administration de ressources humaines (paye, juridique, contrat, ...) et de l'autre la gestion des ressources humaines (gestion des personnes, carrières, formation...).

Face aux défis économiques, sociaux et technologiques, la qualité du management des ressources humaines est un facteur clé de succès essentiel. Les dirigeants savent que la mobilisation optimale des ressources humaines donne à l'entreprise un avantage compétitif déterminant.

Les effets de coronavirus ont touché le monde des entreprises sur le plan économique et social, donc ces entreprises ont dû adopter plusieurs procédures pour faire face à cette crise. Les conditions de travail sont bouleversées par cette pandémie de COVID-19 : prévention en entreprise (mesures sanitaires, mesures organisationnelles : télétravail, déplacement professionnel.....). Et le suivi de l'état de santé des salariés (masque de protection,).

Les entreprises ont été vraiment touchées tant en terme de production qu'en terme de productivité et de gestion des ressources humaines. Dans le chapitre suivant nous allons

Chapitre 01 : La gestion des ressources humaines et ses fonctionnalités

présenter un état d'art relatif à l'impact potentiel du COVID 19 sur la gestion des ressources humaines. Dans ce contexte nous allons mettre un accent particulier sur les entreprises algériennes et l'évolution de la pandémie en Algérie.

Chapitre 02 : La crise sanitaire COVID-19 et son impact sur les ressources humaines

Chapitre02 : La crise sanitaire COVID-19 et son impact sur les ressources humaines

Introduction

L'Etat est au cœur de l'action économique. En tant que gardien de l'intérêt général et protecteur du peuple, obliger à trouver des solutions pour les crises et les risques (naturels, technologiques, sanitaires). Le début de l'année 2020 est marqué par la crise sanitaire de covid19. Cette crise a causé différentes conséquences économiques et surtout juridiques comme le recours à des procédures exceptionnelles pour garder la santé de la population et même la stabilité de l'activité économique.

Ce terme covid19: désigne la pathologie, la maladie provoquée par le coronaire responsable d'une pandémie au début de l'année 2020.

Dans ce chapitre nous allons illustrer d'abord, dans une première section l'apparition de COVID-19, la gestion de la crise dans le monde et ses changements organisationnels. Par la suite dans une seconde section nous allons aborder l'évolution de la situation épidémiologique en Algérie, ses conséquences sur la fonction RH dans les entreprises algériennes et ses mesures d'urgence.

Section 01 : La crise sanitaire COVID-19

Définition de virus

Le virus SARS-COV-2 fait partie de la grande famille des virus enveloppés. C'est un virus à ARN simple brin positif, c'est-à-dire que lorsque le génome est libéré dans le cytoplasme de la cellule infectée par le virus, il peut être, en grande partie directement traduit en protéines par la machinerie de traduction de la cellule infectée.

Le génome du virus SARS-COV-2 est un génome relativement grand puisqu'il a 30 kilo bases et code pour une vingtaine de protéines. Les coronavirus ont les plus grands génomes parmi les virus à ARN.

Le virus VIH un autre virus à ARN a 9000 nucléotides.

1.1 L'apparition de COVID-19

Apparue en décembre 2019 en chine, l'épidémie due au nouveau coronavirus SARS Cov2 a dépassé les trois millions de cas contaminés dans le monde et a touché plus de 200 pays en avril 2020.

En dehors de la Chine, le premier cas positif en Asie a été enregistré en Thaïlande le 13 janvier 2020 et hors Asie, aux Etats Unis, le 21 janvier, pays où la pandémie a progressé rapidement et a dépassé, au 26 mars, le nombre total de cas cumulés déclarée par la Chine.

Chapitre02 : La crise sanitaire COVID-19 et son impact sur les ressources humaines

Si les premiers cas en Europe, remontent à fin janvier, l'épidémie ne s'est déclarée réellement que vers la deuxième quinzaine du mois de février, d'abord en Italie, puis en France et en Espagne avec une ascension rapide du nombre de personnes infectées, ce qui a eu comme conséquence, une saturation rapide des services de santé et une mortalité élevée.

Le premier cas sur le continent africain a été diagnostiqué en Egypte le 15 février.

L'OMS a déclaré l'état d'urgence de santé publique de portée internationale le 30 janvier 2020, et l'a élevé au rang de pandémie le 12 mars 2020.

Différentes stratégies pour lutter contre la maladie et sa propagation ont été mises en place par les gouvernements. Parmi les mesures qui ont été privilégiées, le confinement des populations, avec toute sa répercussion socio-économique, a été choisie par de nombreux pays. D'autres pays ont préconisé le dépistage actif tel que la Corée du sud.

En Algérie, le premier cas de COVID-19 a été déclaré le 25 février 2020, il s'agit d'un ressortissant italien, travaillant dans un champ pétrolier à Ouargla, venant de la Lombardie, une des régions en Italie les plus touchées par la pandémie.

La pandémie de covid19 a eu un impact très marqué sur la situation financière des entreprises algériennes : elles ont connu une chute brutale de leur chiffre d'affaires, sans précédent dans certains secteurs, ont dû réduire leurs charges et emprunter pour faire face à leur échéance.

Dans le même temps, elles ont bénéficié d'un soutien public de grand employeur.

1.2 La gestion de la crise du COVID 19 dans le monde

Depuis janvier 2020, le monde est touché par une maladie à coronavirus (COVID-19) qui se propage dans différents pays (riches comme pauvres) ou continents (Chine, Japon, Vietnam, Etats-Unis, Allemagne, France, Italie, Australie, Corée du Sud, Iran, Nigeria, Afrique du sud, RDC, etc.), tue de milliers de personnes et devient de fait une urgence sanitaire mondiale tel que décrétée par l'Organisation Mondiale de la Santé/OMS. Le rythme de propagation de cette pandémie, dans le monde et dans le temps, est typique à une fonction exponentielle et devrait attirer l'attention des autorités dans le monde sur le temps imparti pour l'éradiquer et éviter le pire.

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

Le COVID-19 est contagieux avec transmission interhumaine via des gouttelettes respiratoires, surtout lorsque les gens toussent ou éternuent, ou via un contact manuel avec

Chapitre02 : La crise sanitaire COVID-19 et son impact sur les ressources humaines

une surface contaminée suivi d'un toucher de la main sur le visage. Son diagnostic repose surtout sur un test RT-PCR et/ou sur les images pulmonaires faites au CT-Scan. La période d'incubation se situe généralement entre deux et quatorze jours, avec une moyenne de cinq jours. La contagiosité disparaît lorsque l'excrétion du virus disparaît de la gorge. À la fin mars 2020, il n'y a pas de traitement ni de vaccin connus contre cette maladie. Souvent organisées, les recherches s'intensifient sur ces sujets.

En termes de prévention, le lavage très fréquent des mains, la limitation des contacts interhumains (distanciation sociale, mesures-barrières, confinement), ainsi que le port d'un masque médical par les personnes atteintes permettent de limiter le taux de reproduction du virus et donc de faciliter la gestion de la crise par les services de santé.

Cette crise sanitaire a généré une crise sociale et économique sans précédent de notre histoire contemporaine. 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.

1.3 Les changements organisationnels induits par la crise du COVID-19

Le grand confinement a favorisé l'expérimentation accélérée de nouvelles pratiques organisationnelles. Les effets de la crise sanitaire ont été très forts, à partir de mars 2020 lors de confinement, puis pendant les périodes de déconfinements à partir du 11 mai et de reprise après le 24 juin, en termes d'engagement collectif et individuel, d'adaptation, de santé, d'adoption très rapide de nouvelles méthodes de travail, de remise en cause du management. Les entrepreneurs ont été appelés à s'adapter très rapidement à la situation de crise. Avec l'imbrication des crises - sanitaire, économique, sociale, environnementale - les choses ont changé et toutes les parties prenantes doivent s'interroger sur les effets durables de cette expérience aussi inédite qu'intense.

Durant le grand confinement, en avril et début mai, Question(s) de management a interrogé 155 enseignants-chercheurs, experts, consultants, chefs d'entreprise, responsables RH, managers opérationnels et fonctionnels, vivant dans 16 pays dispersés sur les 5 continents en permanence répercussions de la crise anticipée sur le management. Leurs réponses ont mis en lumière une conviction partagée : la crise a réévalué le rôle des organisations de proximité et

Chapitre02 : La crise sanitaire COVID-19 et son impact sur les ressources humaines

engagées vers une plus grande humanisation du management, avec de nouvelles formes d'organisation du travail et de la vie au travail, et par la raison d'être et un modèle économique plus proche de la nature, l'égalité hommes-femmes et sociale en réponse au renforcement de plusieurs grandes tendances sociales.

L'expérience de ces semaines où l'économie s'est soudainement arrêtée et, en période de reprise, devrait être une source de réflexion et d'apprentissage pour les chercheurs et les décideurs. Un groupe de professionnels de la gestion et de chercheurs a proposé une première formalisation qui vise à comprendre comment la crise a été vécue dans les organisations privées et publiques, et à mettre en lumière les bonnes pratiques qui peuvent perdurer.

Les témoignages et réflexions de 30 co-auteurs vivant dans des pays aux contextes différents sur la situation des organisations pendant la crise du COVID-19 décrivent comment les organisations se sont adaptées, les difficultés rencontrées, l'innovation émergente et les problèmes majeurs de management qui se pose avec la crise. Dans Trajectoire de crise : adaptation des organisations aux crises de la COVID-19, les co-auteurs s'interrogent sur ce qui va changer à partir des expérimentations vécues dans la trajectoire de crises, cette succession de périodes d'interconnexion des crises sanitaire, économique, sociale et sociétale. Pour alimenter le débat sur les leçons à tirer de cette expérience au premier semestre 2020, profondément préoccupé par la crise vécue par les organisations, et sur les impacts durables au niveau du management, Question(s) de management a été menée en juin 2020 à interroger un nouveau panel d'acteurs impliqués dans leur vision du monde plus tard, leur demandant de répondre à une question clé en cette période de reprise : « Quels sont les changements organisationnels induits par la crise du COVID-19 ?

Les réponses ont été apportées par plusieurs enseignants-chercheurs, experts, consultants, chefs d'entreprise, DRH, managers opérationnels et fonctionnels, vivant dans 22 pays sur 4 continents, qui dans leur diversité mettent l'accent sur l'accélération du changement, l'innovation managériale et les nouveaux modes de travail au cours de la crise et mettant en évidence les principaux changements organisationnels qui ont suivi.

Selon Jamila ALAKTIF, il faut investir dans les nouvelles plateformes en ligne pour faciliter le leadership à distance. Pour Patrick AMAR, la crise de la COVID-19 met au défi une culture managériale française très hiérarchique fondée en grande partie sur le « Command and Control ». Fabien AREVALO s'intéresse aux changements organisationnels au sein des

Chapitre02 : La crise sanitaire COVID-19 et son impact sur les ressources humaines

services clients. D'après Cécile ARRAGON, la crise de la COVID-19 est un accélérateur de transformations²⁶.

❖ **Jamila ALAKTIF**²⁷ a abordé la question du Coronavirus et de leadership : loin du bureau mais pas loin du travail !

C'est pendant les crises que les personnalités se révèlent. Les véritables leaders ont su transmettre tant bien que mal une énergie positive malgré le contexte d'incertitude engendré par le coronavirus. Les autres ont dupliqué, à distance, leurs modèles hiérarchiques de bureau, avec des demandes irréalisables pour un employé, désormais noyé par de nouvelles tâches jusque-là déléguées : la garde des enfants et l'école à la maison. D'où le besoin d'un leadership fort. Comment motiver les équipes à distance lorsque le leader est lui-même impacté par la crise ? Voici trois points essentiels pour y remédier et se préparer pour l'avenir :

Communiquer : rester confiné ne signifie pas être isolé, d'où une nécessaire communication pour libérer la parole des employés, les encourager, les tenir informés des évolutions et, développer ensemble des plans d'action en tenant compte de leurs feedbacks ;

Renforcer les outils technologiques: le travail du futur sera d'autant plus connecté. Autant investir sur les nouvelles plateformes en ligne pour faciliter le leadership à distance ;

Flexibilité : loin du bureau mais pas loin du travail. Les leaders les plus efficaces savent combien la flexibilité est cruciale surtout pendant la crise et se concentrent sur les tâches essentielles avec des délais ajustables. Se passer, le temps de l'orage, des tâches les moins significatives est un gain de temps et d'énergie.

❖ **Patrick AMAR**²⁸, lui s'est intéressé aux changements organisationnels du monde après la pandémie. Plus particulièrement, il met l'accent sur les avantages du travail à distance même après la fin de la pandémie.

La crise de la COVID-19 met au défi une culture managériale française très hiérarchique fondée en grande partie sur le « Command and Control ». S'il est évidemment trop tôt pour

²⁶ Les changements organisationnels induits par le covid-19 FRIMOUSSE S, PERETTI J-M « question(s) de management » édition EMS, 2020/3 n° 29, pages 105 à 110

²⁷ Visiting scholar at France-Stanford Center for Interdisciplinary Studies, Professor at ISC Paris Business School « question(s) de management » édition EMS, N°29 / Septembre 2020 p 108.

²⁸ Directeur général AXIS MUNDI « question(s) de management » édition EMS, N°29 / Septembre 2020 p 108.

Chapitre02 : La crise sanitaire COVID-19 et son impact sur les ressources humaines

dire quels changements organisationnels vont s'installer dans la durée, elle invite à, voire force, une prise de distance physique et psychologique dans le management traditionnel. Elle va accélérer la gestion par objectifs au détriment du micro management, renforcer l'importance du management de proximité, plus à même de gérer et faire remonter les problématiques locales pour une adaptation rapide, le besoin d'empotement et de confiance. La crise sanitaire appelle à trouver d'autres moyens pour faire exister et assurer la cohésion du corps social, organiser l'intelligence collective dans un monde où le travail à distance sera structurellement plus important. Les questions d'identité, de mission, du « qu'est-ce que nous faisons ensemble ? » se poseront avec encore plus d'acuité. L'infrastructure technologique des organisations devra être considérablement renforcée pour pouvoir délivrer produits et services et permettre accès et travail collaboratif à distance. La crise économique qui vient, forcera néanmoins des arbitrages avec le risque de devoir trop concéder au court terme et d'apprendre insuffisamment de la période.

❖ **Fabien AREVALO**²⁹ s'est questionné sur la relation client et le travail à distance.

Dès le début de la crise sanitaire, les services clients et helpdesks internes ont été sur sollicités, alors qu'ils devaient parallèlement faire face à une réorganisation inédite. Au-delà des questions techniques, c'est surtout dans l'organisation du service que 3 grands éléments sont apparus. Le premier enjeu était lié à la priorisation des contacts entrants, par l'utilisation de chabots pour répondre aux questions basiques et fréquentes. Ce qui a permis aux agents de se consacrer aux situations plus complexes et nécessitant un contact humain. La deuxième grande question est liée au management à distance. Il peut sembler plus facile au superviseur de virevolter sur le plateau du centre de contacts que de se montrer présent et disponible pour des collaborateurs répartis aux quatre coins de la ville. Et même si les principes fondamentaux restent les mêmes qu'en présentiel (fixation et suivi des objectifs, entretien de la motivation, se montrer présent sans être pressant...), plusieurs managers de proximité doivent encore travailler les particularités du leadership distanciel. Enfin, cette crise a surtout montré que des évolutions étudiées depuis plusieurs années au sein de certaines sociétés peuvent se mettre en place en quelques semaines, quand le sentiment d'urgence se fait ressentir. Pour accélérer les

²⁹Fondateur et Directeur d'Altamedia, conseils et formations pour la relation client « question(s) de management » édition EMS, N°29 / Septembre 2020 p 109.

Chapitre02 : La crise sanitaire COVID-19 et son impact sur les ressources humaines

changements nécessaires au monde de la relation client à distance, la crise nous a finalement démontré que les méthodes de type « Sprint » sont probablement les plus adaptées !

❖ Pour Cécile ARRAGON³⁰, la crise de la COVID-19 semble un accélérateur de transformations.

La crise de la COVID-19 a constitué pour les programmes sur mesure de l'ESSEC un accélérateur de transformations. Ces transformations qui étaient en germe avant la crise vont structurer la nouvelle normalité de notre activité, pour accompagner les entreprises et leurs leaders dans l'adaptation de leur propre activité et pratiques. Dans cette nouvelle normalité nous sommes en mesure d'offrir des solutions de formation distancielles qui ne renoncent pas aux liens sociaux et à la chaleur de la relation humaine, ainsi qu'à l'innovation pédagogique et l'excellence académique qui caractérisent nos programmes. Nous anticipons pour les années à venir des solutions mixtes, avec une partie des apprenants présents physiquement dans nos salles de classe et d'autres connectés à distance. Au-delà des équipements technologiques que cela suppose, la totalité de notre organisation est en train de s'adapter à cette nouvelle normalité. Agilité, mode projet, cycles stratégiques courts et espaces de travail digitaux partagés seront les clés de voûte de la nouvelle ère qui s'ouvre devant nous.

³⁰Directrice du développement des relations entreprises et des programmes sur mesure, ESSEC Business School, Executive Education « question(s) de management » édition EMS, N°29 / Septembre 2020 p 110.

Chapitre02 : La crise sanitaire COVID-19 et son impact sur les ressources humaines

Section 02 : La crise sanitaire en Algérie et son impact sur la fonction ressources humaines.

Nous vivons aujourd'hui une crise sanitaire aigue due à une infection sévère : coronavirus qui a touché l'économie et les entreprises algériennes depuis la fin février 2020.

Plusieurs entreprises publiques et privées ont été impactées directement ou indirectement par cette pandémie soit négativement (arrêts total ou partiel du travail, baisse de productivité) ou positivement : (utilisation de nouvelles technologies, réorganisation du travail, nouvelles stratégies), cette crise a mené les entreprises à réfléchir à de nouvelles approches managériales.

2.1L'évolution de la situation épidémiologique en Algérie

- **VIRUS ET MODES DE TRANSMISSION**

Le virus responsable de la maladie COVID-19 est un coronavirus, d'abord appelé 2019-nCoV puis officiellement SARS-Cov2. L'Institut Pasteur de Paris³¹ a annoncé le 29 janvier qu'il avait séquencé complètement le génome du virus.

Ce virus est l'agent responsable de la maladie infectieuse respiratoire appelée COVID-19 (pour Corona Virus Disease), mais est différent des autres coronavirus responsables des épidémies de SRAS en 2003 et de MERS-CoV en 2012.

Ce nouveau virus se transmet généralement par voie respiratoire (gouttelettes lors de la toux et /ou lors d'éternuement) par un contact étroit et non protégé avec une personne infectée ainsi que par voie manu portée. D'autres modes de transmission ont été évoqués.

- **DISPOSITIF DE LUTTE**

En Algérie, un plan national de riposte³² a été mis en place ; il s'est appuyé sur le plan de préparation à une pandémie de grippe H1N1, élaboré en 2009, avec les ajustements nécessaires liés aux caractéristiques spécifiques de ce nouveau virus.

Il implique en plus du secteur de la santé, l'ensemble des secteurs dont notamment : le transport, les affaires religieuses, les collectivités locales, la communication... Il s'articule autour de trois axes stratégiques portant sur i- la surveillance sanitaire avec les définitions des cas et le suivi des sujets contacts, ii- l'organisation des services de santé avec le renforcement des moyens et des structures dédiées à la prise en charge des malades iii- la communication sur les mesures de prévention (hygiène, distanciation sociale ...).

³¹ Institut Pasteur de Paris : Communiqué de presse du 30 janvier 2020.

³² MSPRH : Plan de préparation et de riposte à la menace de l'infection Coronavirus Covid19 – Mars

Chapitre02 : La crise sanitaire COVID-19 et son impact sur les ressources humaines

Un comité scientifique³³ a été installé le 22 mars avec pour attribution le suivi de l'évolution de la pandémie du Coronavirus COVID-19 et l'information relative à l'évolution de la situation en Algérie.

Parmi les mesures prises par le gouvernement, citons la fermeture des écoles et des établissements scolaires le 15 mars³⁴, la fermeture des mosquées³⁵, la suspension temporaire de toutes les liaisons aériennes et maritimes³⁶ à partir du 17 mars, et le confinement total de la wilaya de Blida et partiel à Alger le 23 mars³⁷. Ce confinement étendu à d'autres wilayas³⁸ à partir du 29 mars a été renouvelé³⁹ jusqu'au 14 mai.

• SITUATION EPIDEMIOLOGIQUE

Le premier foyer de contamination au coronavirus est apparu le 1er mars, dans la wilaya de Blida, région centre, suite à l'accueil de deux ressortissants algériens, résidant en France, un des pays les plus touchés par la pandémie. Cette contamination s'est produite lors d'une fête de mariage à laquelle ont participé ces deux personnes. A cette occasion, seize membres de la même famille ont été contaminés et ont propagé l'infection à travers plusieurs wilayas.

Blida est devenue, depuis, l'épicentre de l'épidémie en Algérie et reste, à ce jour, avec Alger limitrophe, les deux wilayas les plus touchées. Les premiers cas déclarés provenaient soit de ressortissants algériens ayant effectué un séjour dans un pays d'endémie ou de personnes proches du cas index. Rapidement, la contamination est devenue autochtone et le 22 mars, l'entrée en phase 3 de l'épidémie était proclamée⁴⁰.

A ce jour, la totalité des wilayas, à l'exception de Tindouf, soit 47 wilayas, ont notifié des cas dont 38 au cours du mois de mars et 9 en avril.

L'analyse de la situation épidémiologique s'est appuyée sur les déclarations émanant du Ministère de la Santé. Ce dernier, par le biais du Comité scientifique, précise quotidiennement le nombre de nouveaux cas confirmés ainsi que leur cumul. Ces informations sont reprises au niveau d'un site web dédié au coronavirus⁴¹. La confirmation de l'infection COVID-19 est basée sur la PCR. Ce diagnostic a été effectué initialement, exclusivement par l'Institut

³³ APS : communiqué de presse du 21 mars 2020.

³⁴ APS : communiqué de presse du 15 mars 2020.

³⁵ APS : communiqué de presse du 17 mars.

³⁶Op.cit

³⁷ APS : communiqué de presse du 23 mars 2020.

³⁸ APS : communiqué de presse du 29 mars 2020.

³⁹ APS : communiqué de presse du 27 avril 2020.

⁴⁰ APS : communiqué de presse du 22 mars 2020.

⁴¹ MSPRH : site web dédié au coronavirus – www.covid19.sante.gov.dz/

Chapitre02 : La crise sanitaire COVID-19 et son impact sur les ressources humaines

Pasteur d'Algérie (IPA), situé à Alger puis, devant le nombre croissant de malades, d'autres centres de diagnostic ont été mis en service. Dans un premier temps, ce sont les annexes de l'IPA qui sont venues renforcer ce laboratoire (Oran, Constantine et Ouargla) et ce, au cours de la dernière semaine de mars. Puis, les laboratoires de certaines universités (Tizi-Ouzou, Béjaia, Médéa, Annaba, Tlemcen et Bab Ezzouar, Chlef) ont pris le relais et, à partir du 9 avril, ce sont les laboratoires des CHU (Mustapha, Beni Messous), de certains EPH (Thenia) ou EHS (L'Hadi Flici, ex El Kettar) qui ont été impliqués⁴².

Le diagnostic par tomodensitométrie thoracique a été adopté le 6 avril, comme appui au dépistage du COVID-19⁴³.

1. Morbidité

L'étude de la morbidité s'appuie sur les déclarations des cas confirmés par PCR. Au 30 avril, 4006 cas de COVID-19 confirmés ont été notifiés.

L'étude de la dynamique de l'épidémie met en exergue une évolution en dents de scie. Le foyer initial de Blida a d'abord évolué lentement, avec une moyenne de 2 nouveaux cas par jour. Puis à partir du 14 mars, on observe une élévation du nombre de cas notifiés avec extension vers d'autres wilayas et une accélération du nombre de déclarations dès le 31 mars avec 44 cas cumulés. L'évolution va être émaillée d'un nombre croissant de cas notifiés et de plusieurs pics épidémiques. Le dernier, et le plus important, a été enregistré le 29 avril avec 199 nouveaux cas déclarés en 24 heures, évoquant une circulation toujours active du virus.

Au 30 avril, le taux d'incidence est de 9,40 cas pour 100 000 habitants. Les wilayas les plus touchées sont par ordre décroissant Blida (58,45), AïnDefla (19,40), Tipaza (19,10), Constantine (15,44), Alger (13,71), Tissemsilt (13,22) et Oran (13,14).

L'analyse par région sanitaire montre que la région Centre prédomine largement et enregistre 54,8 % de l'ensemble des cas confirmés (2 197 cas) avec une incidence de 14,3 cas pour 100 000 habitants. Elle est cependant en régression par rapport au 18 avril où elle représentait 66,7 % des cas confirmés. Cela est dû à une progression des autres régions qui déclarent de plus en plus de cas, et donc à une dissémination de plus en plus large du virus dans l'ensemble de la population. Ainsi, la région Est déclarait 14,4 % de la totalité des cas au 18 avril et 19,5 % au 30 avril, avec une incidence de 6,1 cas pour 100 000 habitants. Le même jour, cette région notifiait le plus grand nombre de nouveaux cas dont la moitié provenait de la wilaya

⁴²Op.cit

⁴³ MSPRH : Instruction N°08/DGSSRH du 16 avril 2020 relative à l'imagerie dans le diagnostic du Covid-19.

Chapitre02 : La crise sanitaire COVID-19 et son impact sur les ressources humaines

d'Annaba (33 cas). De même, les déclarations de la région Ouest représentaient 14,4 % des cas versus 17,3 % au 30 avril. La région Sud, quant à elle, est passée de 5,5 % à 8,4 % de l'ensemble des cas Covid-19. Les incidences respectives de ces deux régions sont de 7,9 et 5,9 cas pour 100 000 habitants.

L'analyse des données par tranches d'âge montre que plus de 90 % des cas cumulés sont notifiés chez les 25 ans et plus. En terme de proportion, ce sont les adultes âgés entre 25 et 49 ans qui représentent la part la plus importante avec 37,9 % des cas, suivis de près, des 60 ans et plus (34,8 %).

On peut toutefois souligner que les enfants de moins de 15 ans ne sont pas épargnés. Ils représentent 2,2 % de la totalité des cas. Les taux d'incidence spécifiques croissent avec l'âge (cf. Tableau 03). Ces taux varient de 0,69 cas pour 100 000 habitants chez les enfants de moins de 15 ans à 35,98 pour les sujets âgés de 60 ans et plus. L'incidence de ces derniers est multipliée par un facteur de 1,79 par rapport à celle des 50-59 ans.

Le sex-ratio est de 1,33 (2288/1718), soit quatre hommes infectés pour trois femmes. Cette légère prééminence du sexe masculin est retrouvée dans la majorité des pays.

Tableau n° 03 : Taux d'incidence selon les tranches d'âge

Tranche d'âge	Cas cumulés
0-14 ans	0.69
15-24 ans	2,36
25-49 ans	9.49
50-59 ans	19,98
≥60 ans	35,98

Source : statistiques nationales

1 : taux exprimé pour 100 000 habitants

2. Diagnostic

Depuis l'instauration du dépistage par la tomodensitométrie thoracique⁴⁴, on distingue les patients confirmés par PCR et ceux diagnostiqués par imagerie médicale.

Au 30 avril, il y a 4 006 cas confirmés par PCR et 4 731 dépistés par la tomodensitométrie.

3. Traitement

Le vaccin reste le seul moyen disponible pour lutter contre ce virus.

⁴⁴Op.cit

Chapitre02 : La crise sanitaire COVID-19 et son impact sur les ressources humaines

4. Hospitalisation

Le 30 avril, 3 303 patients sont actuellement hospitalisés dont 4,5 % dans un service de réanimation. Parmi les patients en réanimation, 15,4 % sont intubés.

5. Mortalité

En Algérie, 450 décès ont été notifiés au 30 avril. Deux wilayas, Blida et Alger, situées dans la région Centre, cumulent à elles deux, 215 décès, soit près de la moitié des décès déclarés (47,8 %). La majorité de ces décès est observée dans la région Centre (315 décès), avec près des trois quarts (70,4 %) de l'ensemble des décès notifiés, suivie des régions Est (13,8 %), Ouest (10,0 %) et Sud (5,8 %).

L'analyse des nouveaux décès met en exergue un maximum durant la période allant du 31 mars au 15 avril puis une décroissance de ceux-ci. On peut distinguer trois périodes :

- l'une où le nombre de nouveaux décès confirmés croît, cette période va jusqu'au 9 avril avec en moyenne 20 nouveaux décès par jour ;
- l'autre où l'on note une décroissance des décès notifiés qui s'étend du 10 au 22 avril ; le nombre moyen de nouveaux décès déclarés quotidiennement est de 12,7 ;
- la dernière où l'on enregistre une stabilisation du nombre de nouveaux décès notifiés avec une moyenne de 3,1 décès quotidiens.

Au 30 avril, le taux de mortalité est de 1,06 décès pour 100 000 habitants. La courbe de mortalité peut être scindée en trois périodes :

- une première, du 12 au 30 mars, où l'on enregistre une augmentation du taux de mortalité avec une pente relativement faible ;
- une deuxième, du 1er au 15 avril, où la pente est abrupte correspondant à une augmentation importante de la mortalité ;
- une troisième, du 16 au 30 avril, où l'on note un nouveau changement avec une pente plus douce qui correspond à un ralentissement du nombre de nouveaux décès notifiés.

L'analyse par tranches d'âge des cas confirmés et des décès COVID-19 permet de mettre en exergue une majorité de cas dans les trois dernières tranches d'âge, alors que les décès sont essentiellement observés chez les 60 ans et plus. Ils représentent 74,7 % de l'ensemble des décès.

Un seul décès a été enregistré chez les moins de 14 ans. Celui-ci est survenu le 6 avril. Il s'agit d'une fillette de 10 ans, résidant à Ouargla qui a consulté pour angine et a bénéficié d'un traitement comprenant un anti-inflammatoire.

Chapitre02 : La crise sanitaire COVID-19 et son impact sur les ressources humaines

L'âge moyen au décès est de 67,8 ans avec une médiane à 69 ans et des extrêmes allant de 9 à 97 ans.

Les taux de mortalité spécifiques augmentent avec l'âge (cf. Tableau 04).

Tableau n° 04 : Evolution des taux de mortalité¹ spécifiques

Tranche d'âge	Taux de mortalité
≤ 1 an	0,00
1-14 ans	0,01
15-24 ans	0,02
25-49 ans	0,23
50-59ans	2,13
≥60 ans	8,65
Total	1,06

Source : statistique national

1 : taux exprimé pour 100 000 habitants

Le sex-ratio est de 2,5 chez les personnes décédées, soit deux décès féminins pour cinq décès masculins alors que ce ratio est de 1,33 pour l'ensemble des cas, confirmant une létalité plus importante pour le sexe masculin

2.2 Les conséquences de COVID-19 sur la fonction RH dans les entreprises algériennes

Pendant la crise sanitaire, les entreprises ont été interpellées sur le facteur humain. Une combinaison sans précédent de nouvelles menaces, tant sanitaires que psychosociales, a poussé les ressources humaines en première ligne. La fonction RH a dû improviser, s'adapter et surmonter de nombreux défis. A la sortie de crise, Malakoff Humanis⁴⁵ développe son observatoire des conséquences de la crise sur le rôle des ressources humaines dans l'entreprise.

66% des répondants déclarent que leurs missions ont évolué depuis le début de la crise (45% dans les entreprises de moins de dix salariés vs 72% dans les entreprises de plus de 1000 salariés), et ce de manière durable pour les trois quarts d'entre eux. Les missions RH ayant le plus évolué concernent la mise en place de nouvelles organisations de travail (pour 76% des personnes interrogées), la protection de la santé des salariés (71%), l'accompagnement des salariés les plus fragiles (68%), ainsi que le renforcement du lien à l'entreprise et la cohésion sociale (63%). Cette évolution est directement liée aux impératifs de la crise.

⁴⁵lecomptoir.malakoffhumanis.com

Chapitre02 : La crise sanitaire COVID-19 et son impact sur les ressources humaines

De surcroît, la crise a également été le théâtre de l'émergence de pratiques inédites. Ainsi, 55% des représentants de la fonction RH déclarent avoir mis en place de nouvelles pratiques, majoritairement en ce qui concerne l'organisation du travail. (23% dans les entreprises de moins de dix salariés vs 71% dans les entreprises de 250 à 999 salariés).

Il n'est donc pas étonnant que 70% des RH se sentent plus impliqués stratégiquement dans leur entreprise que par le passé. (42% dans les entreprises de moins de 10 salariés vs 82% dans les entreprises de 250 à 999 salariés).

Une implication plus grande se traduisant notamment par certains bénéfices, comme une proximité plus grande avec leurs collaborateurs (32%), le sentiment de mieux connaître les équipes (26%) et d'avoir un rôle plus important à jouer en termes d'innovation (21%).

Les taux sont plus ou moins marqués selon les secteurs d'activité. Par exemple, dans le secteur des transports, l'organisation du travail et la gestion des compétences sont prioritaires. De leur côté, les acteurs de la construction mettent davantage l'accent sur la santé et la sécurité des salariés et la gestion de l'absentéisme. Dans le numérique, l'attractivité de l'employeur sur les talents est une priorité.

Depuis l'apparition de la pandémie en Algérie le mois de Février, près de 52000 personnes ont été infectées, et 1750 personnes ont perdu la vie (Ministère de la Santé, 2020). Le premier cas confirmé en Algérie revient à un ressortissant italien arrivé à Alger le 17 février.

La maladie s'est rapidement propagée dans tout le pays après la fermeture des frontières, les efforts des autorités Algériennes visant à contrôler la propagation du virus ont entraîné de vastes restrictions sur la mobilité de la main-d'œuvre, et les consommables de première nécessité. Les indicateurs disponibles indiquent une baisse du PIB de 3,9 % au premier trimestre et un taux de chômage qui atteint 15 %, contre 11,4 % pour l'année 2019. Hors hydrocarbures, le PIB Algérien a baissé de 1,5 % au premier trimestre, contrairement à la même période de l'année passée qui a connu une augmentation de 3,6 %. La crise sanitaire qui a obligé les autorités Algériennes à prendre des mesures préventives afin de réduire la propagation du virus a causé selon une enquête du ministère du travail algérien de graves conséquences : 52.367 commerçants ont connu un arrêt provisoire de leurs activités. L'enquête a aussi montré qu'environ 200.000 travailleurs ont eu une rupture de leurs revenus durant toute la période de confinement.

Les prix des hydrocarbures sont fortement impactés par La pandémie de COVID-19, et connaissent une baisse significative, cela est due à la diminution de la demande mondiale de

Chapitre02 : La crise sanitaire COVID-19 et son impact sur les ressources humaines

l'énergie, la chose qui a perturbé l'économie algérienne qui tire près de 95% de ses revenus d'exportation des hydrocarbures et qui a eu un impact négatif sur le budget de l'Etat, ce qui implique une baisse des réserves de change. Le gouvernement algérien a opté pour un plan de secours en réduisant le budget de fonctionnement de l'Etat.

Plusieurs études ont discuté l'impact de la pandémie sur l'économie algérienne et la relation entre la propagation de la pandémie de COVID-19 et la baisse du prix de pétrole, et la dépendance structurelle de l'économie algérienne aux hydrocarbures.

2.3 Les mesures d'urgences prises par les autorités algériennes durant cette 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.

Tableau n° 05:Chronologies des mesures prises par le gouvernement algérien

Dates	Les principales mesures
3 février 2020	La compagnie aérienne nationale Air Algérie annonce la suspension de ses vols vers la Chine en raison de l'épidémie du COVID-19 ⁴⁶
9 mars 2020	Air Algérie suspend temporairement ses vols à destination de Milan en Italie à partir du 10 mars
10 mars 2020	l'interdiction des rassemblements sportifs, culturels, politiques, salons et foires. Ainsi que, les matchs de football se dérouleront sans public
12 mars 2020	la fermeture de toutes les écoles (trois cycles d'enseignement : primaire, moyen et secondaire), les universités, les centres de formation professionnelle, ainsi que tous les établissements d'enseignement, à compter du 12 mars jusqu'à la fin des vacances du printemps le 5 avril, à l'exception des facultés où se déroulent des examens de rattrapages. ⁴⁷

⁴⁶ APS « communiqué de presse du 03 février 2020 ».

⁴⁷ APS : « communiqué de presse du 12 mars 2020 ».

Chapitre02 : La crise sanitaire COVID-19 et son impact sur les ressources humaines

	l'Algérie et le Maroc conviennent de suspendre temporairement les vols. ⁴⁸
13 mars 2020	Air Algérie a décidé de suspendre temporairement tous ses vols de et vers la France au départ des villes de Sétif, Batna, Tlemcen, El Oued, Biskra, Chlef, Bejaïa et Annaba et de les réduire au départ d'Alger, Oran et Constantine à partir du 14 mars au 4 avril 2020, et de suspendre tous ses vols de et vers l'Espagne à compter du 16 mars au 4 avril 2020
15 mars 2020	suspension temporaire à partir du 17 mars de toutes les liaisons aériennes et maritimes entre l'Algérie et la France.
16 mars 2020	l'Algérie suspend temporairement les dessertes aériennes de voyageurs à destination ou en provenance de Tunisie, Égypte, États Arabes Unis, Qatar et Jordanie, applicable à partir du 17 mars 2020
17 mars 2020	<ul style="list-style-type: none"> - la fermeture de toutes les mosquées et les lieux de culte sur le territoire algérien et la suspension de toutes les prières collectives jusqu'à nouvel ordre. L'appel à la prière est cependant maintenu. - la fermeture de la frontière terrestre entre l'Algérie et la Tunisie. - la fermeture de toutes les frontières terrestres avec les pays voisins et la suspension immédiate de toutes les liaisons aériennes et maritimes de et vers l'Algérie. -les autorités algériennes, pour contenir la propagation de l'épidémie, mettent à l'arrêt les avions et les bateaux depuis et vers l'Algérie, laissant des milliers de touristes et d'expatriés désireux de rentrer au pays, bloqués à l'étranger - Le gouvernement lance des vols exceptionnels pour rapatrier les ressortissants algériens.
	les autorités algériennes imposent, un isolement d'une durée de 14 jours aux ressortissants algériens rapatriés dans des centres de confinement avec prise en charge médicale. Quatre établissements

⁴⁸ APS : « communiqué de presse du 17 mars 2020 ».

Chapitre02 : La crise sanitaire COVID-19 et son impact sur les ressources humaines

18 mars 2020	du Groupe public Hôtellerie, Tourisme et thermalisme (HHT) et plusieurs établissements hôteliers privés ont été mis à la disposition des autorités afin de pouvoir accueillir les 7 515 citoyens rapatriés.
19 mars 2020	la suspension de tous les moyens de transport en commun publics et privés à l'intérieur des villes et inter-wilaya ainsi que le trafic ferroviaire, la démobilitation de 50 % des employés avec maintien du salaire, la démobilitation des femmes travailleuses ayant des enfants en bas âge et la fermeture temporaire des Cafés et restaurants dans les grandes villes. Ces mesures s'appliqueront du 22 mars au 4 avril, prolongeables en fonction de la situation
21 mars 2020	La création d'une commission ⁴⁹ nationale de veille et de suivi de l'évolution de l'épidémie du Covid-19 en Algérie, qui regroupe les représentants de plusieurs secteurs, notamment la Santé et la population, l'Industrie pharmaceutique et la Communication et un comité scientifique de suivi de l'évolution de la pandémie du Covid-19.
23 mars 2020	mettre la wilaya de Blida en confinement total, à domicile, pour une durée de dix jours, renouvelable, avec l'interdiction de circulation de et vers cette wilaya, un confinement partiel dans la wilaya d'Alger de 19 heures à 7 heures du matin avec interdiction de tout rassemblement de plus de deux personnes, la fermeture des salles de fêtes, de célébrations, de festivités familiales, des cafés, restaurants et magasins, à l'exception de ceux d'alimentation sur l'ensemble du territoire algérien, l'application de la distanciation physique dans tout établissement et lieu recevant le public et l'interdiction de circulation des taxis à travers tout le territoire national.
	-l'extension de la mesure de confinement partiel de 19 heures à 7 heures du matin à neuf autres wilayas à compter du 28 mars 2020,

⁴⁹ APS : « communiqué de presse de 21 mars 2020 ».

Chapitre02 : La crise sanitaire COVID-19 et son impact sur les ressources humaines

27 mars 2020	<p>il s'agit des wilayas de Constantine, d'Oran, de Sétif, Tipaza, TiziOuzou, Batna, El Oued, Médéa et Boumerdès. Cette mesure a été étendue le 1er avril à quatre nouvelles wilayas, la wilaya de Bejaïa, Ain Defla, Mostaganem et Bordj Bou Arreridj, elle a pris effet le 2 avril.</p> <p>-l'Entreprise du port d'Alger a lancé une grande opération de désinfection de l'ensemble de ses infrastructures, en outre, son PDG a indiqué que l'ensemble des marchandises sont dorénavant désinfectées avant leur débarquement.</p> <p>D'autre part, des campagnes de sensibilisation contre le coronavirus ont été organisées ainsi que des affiches de sensibilisation distribuées et placardées dans les espaces publics afin de sensibiliser les citoyens aux risques du COVID-19 et aux moyens d'y faire face.</p>
30 mars 2020	la prolongation des vacances scolaires de printemps au 19 avril 2020.
04 avril 2020	le confinement partiel de 19 heures à 7 heures est étendu à toutes les wilayas d'Algérie, à l'exception de Blida qui reste soumise à un confinement total. Dans les wilayas d'Alger, Oran, Bejaïa, Sétif, TiziOuzou, Tipaza, Tlemcen, Ain Defla et Médéa, les horaires du confinement partiel ont été élargis de 15 heures à 7 heures du matin. La mesure entre en vigueur le 5 avril et s'applique jusqu'au 19 avril.
18 avril 2020	Prolongation du confinement jusqu'au 29 avril.
23 avril 2020	la levée du confinement total à Blida au profit d'un confinement partiel de 14 heures à 7 heures du matin et son allègement dans neuf autres wilayas dont Alger, de 17 heures (au lieu de 15 heures précédemment) à 7 heures du matin. Deux jours après, le gouvernement autorise la réouverture de certains commerces.
Novembre 2020	le gouvernement algérien décide de durcir les mesures de confinement dans la plus grande partie du pays en raison de la

Chapitre02 : La crise sanitaire COVID-19 et son impact sur les ressources humaines

	recrudescence des cas de contamination, avec un couvre-feu étendu de 19 heures à 4 heures.
--	--

Source : Algérie presse service

L'Office national de l'assainissement joue un rôle important à travers les opérations de désinfection qu'il mène sur les espaces publics, les rues et les quartiers résidentiels, les sièges d'institutions, les écoles et les hôpitaux. A ce titre, plus de 17000 opérations de désinfection ont été effectuées depuis le début de la pandémie", a ajouté le communiqué.

Au cours de ces opérations, des équipes d'agents ont été engagées et tous les moyens matériels nécessaires ont été mobilisés, y compris les camions hydro cureurs, des pompes à eau et les produits de nettoyage et de désinfection, a fait savoir l'ONA, soulignant que ces opérations ont ciblé aussi de nombreuses zones d'ombre.

En plus de ces campagnes, l'Office a mis en place un comité de suivi de l'évolution des cas de coronavirus dans l'entreprise, selon les instructions du ministère des ressources en eau.

Ce comité fait le suivi de l'évolution des cas de contamination et donne des orientations pratiques afin d'éviter l'augmentation de la pandémie au sein de l'établissement conformément au protocole sanitaire de lutte contre la maladie

Conclusion :

En conclusion, l'analyse de la situation épidémiologique a mis en exergue une circulation toujours active du virus nécessitant de maintenir notre vigilance. Par ailleurs, il faut capitaliser les acquis, reprendre les activités de soins qui ont été réduites pendant cette période, allant de fin mars à fin avril, relancer les programmes nationaux dont celui de la vaccination. La lutte contre l'infection au COVID-19 reste une priorité mais ne doit pas être réalisée au détriment des autres problèmes de santé prévalent.

***Chapitre 03 : L'impact de la crise sanitaire
sur la fonction ressources humaines au sein
de l'EPB***

Chapitre03 : L'impact de la crise sanitaire sur la fonction ressources humaines au sein de l'EPB

Introduction

Le port de Bejaia joue un rôle très important dans les transactions internationales vu sa place et sa position géographique.

Aujourd'hui, il est classé 1er port d'Algérie en marchandises générales et 3^{ème} port pétrolier. Il est également le 1^{er} port du bassin méditerranéen à avoir obtenu, en 2000, la certification ISO 9001.2000 pour l'ensemble de ses prestations et à avoir ainsi installé un système de management de la qualité. Cela constitue une étape dans le processus d'amélioration continue de ses prestations au grand bénéfice de ses clients. L'Entreprise Portuaire a connu d'autres succès depuis, elle est notamment certifiée à la Norme ISO 14001 :2004 et au référentiel OHSAS 18001 :2007, respectivement pour l'environnement et l'hygiène et sécurité au travail.

1.1 Présentation de l'entreprise

Au cœur de l'espace méditerranéen, la ville de Bejaia possède de nombreux sites naturels et vestiges historiques, datant de plus de **10 000 ans**, ainsi qu'une multitude de sites archéologiques, recelant des trésors anciens remontant à l'époque du néolithique.

Figure n° 01 : Le port de Bejaia



Dans l'antiquité, *Amsyouen*, habitants des flans surplombant la côte, ne fréquentaient la côte que pour pêcher. Les premières nefes qui visitèrent nos abris naturels furent phéniciennes, ils y installèrent des comptoirs.

La *Saldæ* romaine leur succéda et devint port d'embarquement de blé. Ce n'est qu'au 11^{ème} siècle que la berbère *Begaieth*, devenue *Ennaciria*, prit une place très importante dans le monde de l'époque. Le port de Bejaia devint l'un des plus importants de la Méditerranée, ses

Chapitre03 : L'impact de la crise sanitaire sur la fonction ressources humaines au sein de l'EPB

échanges étaient très denses. L'histoire retiendra également à cette époque, que par *Fibonacci* *Pise*, fils d'un négociant pisan, s'étendirent dans le monde à partir de Bejaia, les chiffres aujourd'hui universellement utilisés.

La réalisation des ouvrages du port débuta en **1834**, Les infrastructures actuelles ont commencé à être érigées à la fin du siècle dernier. Les ouvrages de protection furent entamés en **1870** et ceux d'accostage en **1879**. La construction de l'ancien port fut achevée en **1911**. Le nouveau quai long de 300 mètre, elle fût achevée en **1987**. C'est en **1960** que fût chargé le 1^{er} pétrolier au port de Bejaia.

L'aménagement moderne des espaces et des installations spécialisées, l'implantation de nouvelles industries et l'introduction d'outils modernes de gestion ont fait évoluer le Port de Bejaia vers la 3^{ème} génération et le classent aujourd'hui 2^{ème} port d'Algérie en marchandises générales.

Ayant acquis la certification iso 9002 en 2000 puis la transition à la norme 9001 version 2000 en 2002 et la 14001 en 2004, l'entreprise aspire pour fin 2007 inclure l'OHSAS 18000 pour faire aboutir son projet d'être le premier port africain à se doter d'un système de management intégré.

Historique et cadre juridique

Le décret n°**82-285** du 14 Août 1982 publié dans le journal officiel n° 33 portant la création de l'Entreprise Portuaire de Bejaia ; entreprise socialiste à caractère économique ; conformément aux principes de la charte de l'organisation des entreprises, aux dispositions de l'ordonnance n° 71-74 du 16 Novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises.

L'entreprise, réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, fut régie par la législation en vigueur et soumise aux règles édictées par le susmentionné décret.

Pour accomplir ses missions, l'entreprise est substituée à l'Office National des Ports (ONP), à la Société Nationale de Manutention (SONAMA) et pour partie à la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (CNAN).

Elle fut dotée par l'Etat, du patrimoine, des activités, des structures et des moyens détenus par l'ONP, la SONAMA et de l'activité Remorquage, précédemment dévolue à la CNAN, ainsi que des personnels liés à la gestion et au fonctionnement de celles-ci.

En exécution des lois n° 88-01, 88-03 et 88-04 du 02 Janvier 1988 s'inscrivant dans le cadre des réformes économiques et portant sur l'autonomie des entreprises, et suivant les

Chapitre03 : L'impact de la crise sanitaire sur la fonction ressources humaines au sein de l'EPB

prescriptions des décrets n°88-101 du 16 Mai 1988, n°88-199 du 21 Juin 1988 et n°88-177 du 28 Septembre 1988.

L'Entreprise Portuaire de Bejaia, entreprise socialiste est transformée en Entreprise Publique

Economique, Société par Actions (EPE-SPA) depuis le 15 Février 1989, son capital social fut fixé à Dix millions (10.000.000) de dinars algériens par décision du conseil de la planification n°191/SP/DP du 09 Novembre 1988.

L'assemblée générale extraordinaire du 22 Juin 2002 décida de l'augmentation du capital social qui fut fixé à un montant de Soixante millions (60.000.000) de dinars algériens.

En date du 30 Juin 2003, la même assemblée augmenta le capital social de l'Entreprise Portuaire de Bejaia à hauteur de Six cent millions (600.000.000) de dinars algériens. Il est divisé en Six mille (6.000) Actions de Cent mille (100.000) dinars de valeur nominale entièrement libérées et souscrites pour le compte de l'Etat, détenues à 100% par la Société de Gestion des Participations de l'Etat «Ports », par abréviation « SOGEPORTS ».

En 2006 l'assemblée générale extraordinaire a augmenté le capital social de l'Entreprise Portuaire par l'incorporation des réserves facultatives, et qui fut fixé à un montant de Un milliard deux cent millions de dinars (1.200.000.000 DA).

En 2007 l'assemblée générale extraordinaire a augmenté le capital social de l'Entreprise Portuaire par l'incorporation des réserves facultatives, et qui fut fixé à un montant de Un milliard sept cent millions de dinars (1.700.000.000 DA).

En 2014 l'assemblée générale extraordinaire a augmenté le capital social de l'Entreprise Portuaire par l'incorporation des réserves facultatives, et qui fut fixé à un montant de trois milliard cinq cent millions de dinars (3.500.000.000 DA).

L'aménagement moderne des superstructures, le développement des infrastructures, l'utilisation de moyens de manutention et de techniques adaptés à l'évolution de la technologie des navires et enfin ses outils de gestion moderne, ont fait évoluer le Port de Bejaia depuis le milieu des années 1990 pour être classé aujourd'hui second port d'Algérie.

Implantation géographique du port de Bejaia

Le port est situé dans la baie de la ville de Bejaia. Le domaine public artificiel maritime et portuaire est délimité :

- au nord par la route nationale n°9 ;
- au sud par les jetées de fermeture et du large sur une longueur de **2.750 m** ;

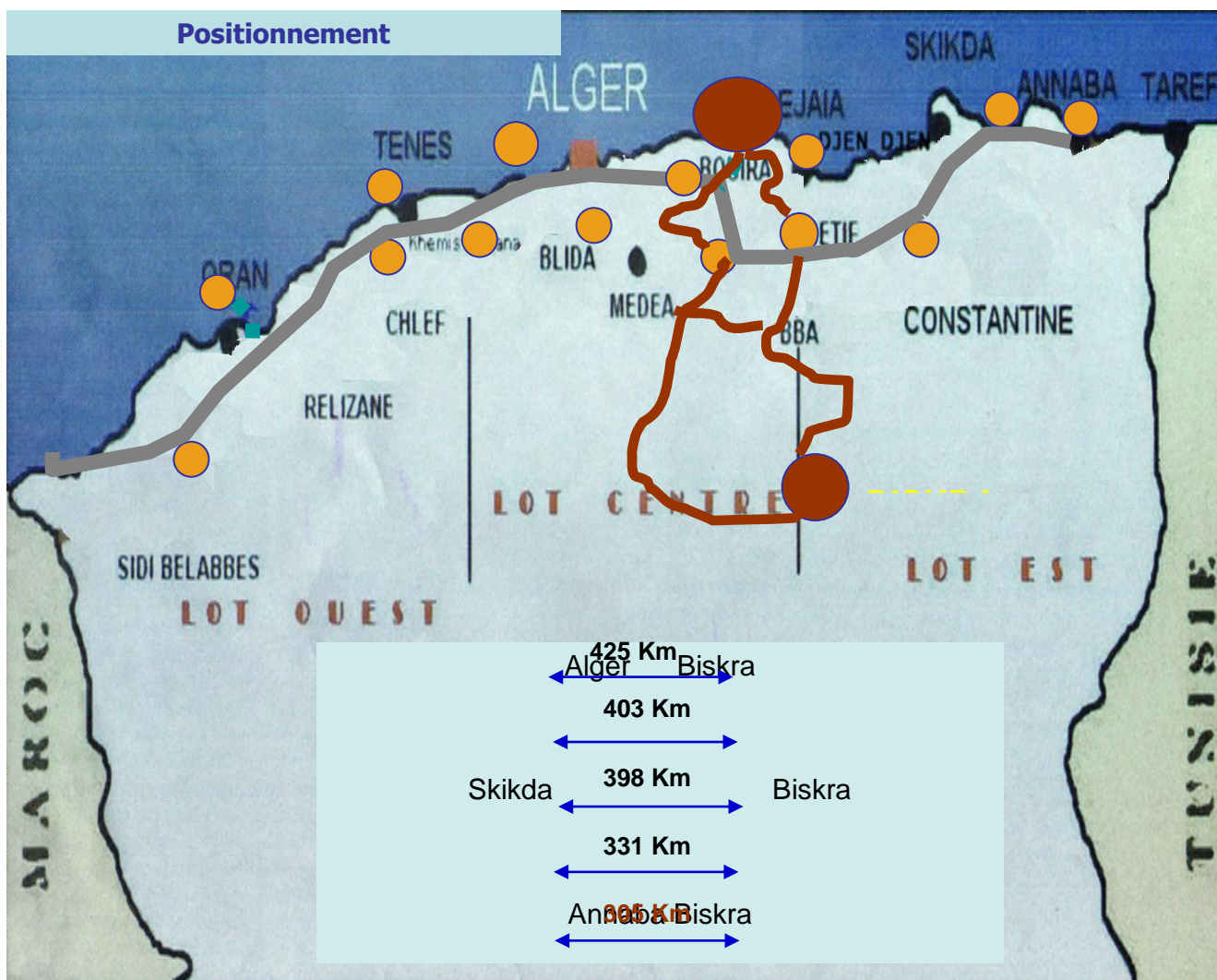
Chapitre03 : L'impact de la crise sanitaire sur la fonction ressources humaines au sein de l'EPB

- à l'est par la jetée Est ;
- à l'ouest par la zone industrielle de Bejaia.

Le Port de Bejaïa dessert un hinterland important et très vaste. La ville et le port de Bejaia disposent de ce fait de voies ferroviaires et d'un aéroport international.

D'une desserte routière reliant l'ensemble des villes du pays jusqu'aux portes du Sahara algérien.

Figure n° 02 : Positionnement géographique



Source : les données de l'entreprise

Localisation géographique

- Latitude Nord : $36^{\circ}45'24''$.
- Longitude Est : $05^{\circ}05'50''$.

Chapitre03 : L'impact de la crise sanitaire sur la fonction ressources humaines au sein de l'EPB

a. Objectifs de l'Entreprise

Les principaux objectifs de l'entreprise sont :

- optimiser la compétitivité de la chaîne logistique ;
- maintenir la position de leader dans le domaine de l'activité portuaire ;
- développer la culture d'entreprise pour une gestion optimale des ressources ;
- participer au développement socio-économique ;
- pérenniser et créer des emplois.

b. Politique de l'Entreprise

Le concept politique est défini comme l'ensemble des règles et des institutions que s'impose à elle-même une collectivité pour vivre en sécurité.

La politique doit montrer le but à atteindre, comment les services spécialisés de l'entreprise vont-ils s'y prendre pour aboutir ?

Il existe plusieurs possibilités pour aboutir à un résultat, il va falloir faire un choix. Les principales fonctions de l'entreprise entraînent des choix sur la mise en œuvre des décisions de la politique générale. Quelle que soit l'entreprise, une politique commerciale et de marketing, de production, financière, des relations humaines, existent dans les faits. Suivant les circonstances et les types d'entreprises agissant sur leur marché spécifique, il peut exister des gammes variées de politiques.

Donc cette politique de l'entreprise vise à réaliser les objectifs suivants :

- développer le caractère pionnier d'offre logistique ;
- mettre en place un bon climat d'affaires pour attirer le partenariat ;
- être le précurseur du processus de développement de la chaîne de transport maritime, routier et ferroviaire ;
- renforcer le partenariat entre les différents acteurs de la communauté portuaire en animant des rencontres avec ces derniers ;
- réduire les surcoûts et générer des cash-flows afin d'assurer une capacité d'auto-financement et rentabiliser les investissements.
- orienter la gestion du capital humain vers le développement des compétences, le rajeunissement des effectifs, et la mobilité ;
- privilégier et développer en permanence la culture de communication interne et externe.

Chapitre03 : L'impact de la crise sanitaire sur la fonction ressources humaines au sein de l'EPB

c. Valeurs de l'Entreprise

L'évaluation de l'entreprise a ainsi pour objectif de déterminer une valeur, et plus précisément une fourchette de valeurs qui puisse correspondre le mieux à la valeur intrinsèque réelle de l'entreprise en question. Ceci dans le but de permettre une négociabilité raisonnable entre parties prenantes intéressées par cette évaluation et, le cas échéant, d'aboutir à un prix en cas de transaction qu'elle soit partiel ou totale.

Parmi ces valeurs :

- probité et intégrité de l'entreprise ;
- gestion éthique et professionnelle ;
- valorisation du potentiel humain : vecteur essentiel de la culture d'entreprise ;
- affirmation du statut d'acteur économique majeur et d'entreprise citoyenne ;
- innovation ;
- responsabilité sociale.

d. Missions et activités de l'entreprise

➤ Missions de l'entreprise

Elle a pour missions :

- organisation de l'accueil des navires ;
- aide à la navigation (Pilotage des navires) ;
- activité d'acconage (entreposage et livraison des marchandises à l'import et l'export) ;
- transit des passagers et de leurs véhicules ;
- gestion et développement du domaine portuaire ;
- prise en charge des cargaisons à l'embarquement / débarquement et pré- évacuation ;
- assurer une disponibilité permanente des moyens humains et matériels ;
- améliorer en continu les performances (humaines, matérielles et budgétaires) ;
- rentabiliser au maximum les infrastructures et superstructures portuaires ;
- gérer les systèmes de management de la qualité, de l'environnement, de la santé et sécurité.

➤ Activités de l'entreprise

Les principales activités de l'entreprise sont :

- **l'acheminement des navires de la rade vers le quai** : dans certains cas exceptionnels, d'arrivée massive en rade, les navires restent en attente dans la zone de mouillage (rade)

Chapitre03 : L'impact de la crise sanitaire sur la fonction ressources humaines au sein de l'EPB

jusqu'à obtention de l'autorisation de rejoindre un poste à quai. Cette dernière est délivrée après une conférence de placement qui se tient quotidiennement au niveau de la Direction Capitainerie ;

- **le remorquage** : Il consiste à tirer ou à pousser le navire, pour effectuer les manœuvres d'accostage, de déhalage ou d'appareillage du navire. Il consiste également à effectuer les opérations de convoyage et d'aide dans l'exécution d'autres manœuvres ;
- **le pilotage** : Il est assuré de jour comme de nuit par la Direction Capitainerie et est obligatoire à l'entrée et à la sortie du navire. Il consiste à assister le commandant dans la conduite de son navire à l'intérieur du port ;
- **le lamanage** : Il consiste à amarrer ou désamarrer le navire de son poste d'accostage ;
- **les opérations de manutention et d'acconage pour les marchandises** : elles consistent en :
 - les opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises ;
 - la réception des marchandises ;
 - le transfert vers les aires d'entreposage, hangars et terre-pleins, ports secs ;
 - la préservation ou la garde des marchandises sur terre-pleins ou hangar et hors port ;
 - pointage des marchandises.

D'autres prestations sont également fournies aux navires et aux clients tels :

- enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai ;
- pesage des marchandises (ponts bascules) ;
- location de remorqueurs ou vedettes (pour avitaillement des navires, transport de l'assistance médicale, assistance et sauvetage en haute mer).

e. Organisation de l'entreprise

1. Direction Générale

- le transfert du Département Affaires Juridiques à la Direction Générale ;
- le rehaussement du Département Audit interne et Contrôle de Gestion en « Direction du Système de Contrôle Interne » ;

2. Direction Générale Adjointe Fonctionnelle

- la dissolution de la Direction du Management Intégré et le transfert du Département Management Intégré à la « Direction des Ressources Humaines » ;
- le changement de dénomination de la Direction des Systèmes d'information en « Direction Digitalisation et Numérique » ;

Chapitre03 : L'impact de la crise sanitaire sur la fonction ressources humaines au sein de l'EPB

3. Direction des Ressources Humaines

La Direction des Ressources Humaines, rattachée à la Direction Générale Adjointe Fonctionnelle, comporte trois (03) départements ; à savoir :

1. Département Ressources Humaines et Développement ;
2. Département Administration du Personnel et Moyens ;
3. Département Qualité de Vie au Travail.

4. Direction Digitalisation et Numérique

La Direction des Systèmes d'information est, désormais, dénommée Direction Digitalisation et Numérique, rattachée à la Direction Générale Adjointe Fonctionnelle.

La Direction comportera trois (03) départements :

1. Département Numérique ;
2. Département Génie Logiciel ;
3. Département Infrastructures et Systèmes.

5. Direction des Finances et Comptabilité

La Direction des Finances et comptabilité comprend deux (02) départements :

1. Département Finances ;
2. Département Comptabilité générale.

6. Direction du Système de Contrôle Interne

La Direction du Système de Contrôle Interne comprend trois (03) services :

1. Service Audit Interne ;
2. Service Management des Risques ;
3. Service Contrôle de Gestion.

7. Direction Achats

La Direction Achats comprend trois (03) départements :

3. Département Passations de Commandes ;
4. Département Passation de Marchés ;
5. Département Approvisionnements,

Et la cellule Planification et Performance.

8. Direction Générale Adjointe Opérationnelle

1. la création du « Service Gestion du Patrimoine », rattaché à la Direction Générale Adjointe Opérationnelle ;
2. le rattachement du Bureau de Sûreté Portuaire B.S.P au DGAO ;

Chapitre03 : L'impact de la crise sanitaire sur la fonction ressources humaines au sein de l'EPB

3. la création de la « Direction Exploitation » par la fusion des directions de la Manutention et Acconage, les Zones Logistiques Extra portuaires, le Département Exploitation des Engins de la Direction Logistique ;
4. la fusion des Directions : Remorquage et Capitainerie en «Direction Capitainerie» ;
5. la fusion de la Direction du Domaine et Développement et la Direction de la Gare Maritime en « Direction Domaine et Développement » ;
6. la centralisation des achats /approvisionnements et maintenances des différentes structures en une seule «Direction Achats et Maintenances» : un groupe de travail a été mis en place ayant pour missions la proposition d'une organisation opérationnelle.

9. Direction Exploitation

La direction est composée de cinq (05) départements :

1. Département Manutention et Acconage ;
2. Département Affectation de Moyens ;
3. Département Statistiques et Commercial ;
4. Département Logistique d'IGHIL OUBEROUAK,
5. Département Logistique de TIXTER.

10. Direction Domaine et Développement :

Cette Direction comporte quatre (04) départements et un (01) service ; à savoir :

1. Département Domaine ;
2. Département Entretien et Assainissement ;
3. Département Projets ;
4. Département Gestion du Transit des Passagers ;
5. Service Commercial.

11. Direction Maintenance

Cette Direction comporte deux (02) départements ; à savoir :

1. Département Maintenance Engins ;
2. Département Maintenance Navale.

f. Effectif de l'entreprise

Les tableaux suivants montrent la répartition de ces catégories :

Chapitre03 : L'impact de la crise sanitaire sur la fonction ressources humaines au sein de l'EPB

Tableau n° 06 : Effectif par catégorie socio professionnelle

Rubriques	2020	2021	Agent Var.
Cadres	197	203	+06
Maîtrise	215	224	+09
Exécution	1 042	1 018	-24
Total	1 454	1 445	-09

Source : les données de l'entreprise.

Rubriques	2020	2021	Var.
Permanent	1 390	1 388	-02
Contractuel	64	57	-07
DAIP	-	-	-
Total	1 454	1 445	-09

Source : les données de l'entreprise.

Tableau n° 07: Effectif Permanent au 31 mars 2022

Direction	C	M	E	TOTAL
DG	17	-	-	17
DGA	04	-	-	04
DSCI	05	-	-	05
DDN	17	01	04	22
DFC	15	02	02	19
DA	17	13	07	37
DRH	16	07	34	57
DC	54	65	131	250
DDD	13	14	96	123
DM	14	15	15	44
DE	23	100	681	804
TOTAL	195	217	970	1382

Source : les données de l'entreprise.

Tableau n° 08 : Effectif Contractuel au 31 mars 2022

Direction	Cadre	Maîtrise	Exécution	Total
DE	02	02	14	18

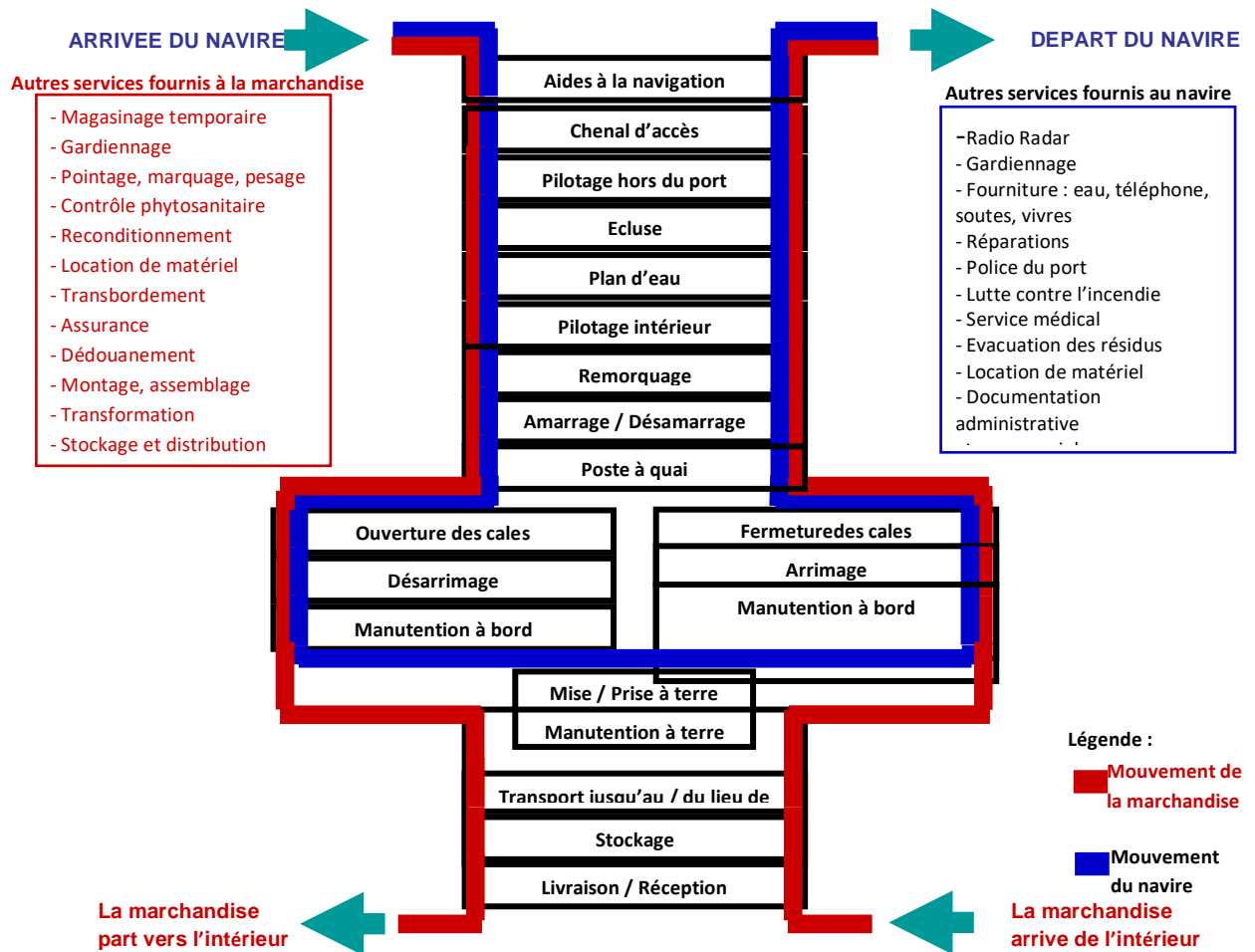
Chapitre03 : L'impact de la crise sanitaire sur la fonction ressources humaines au sein de l'EPB

DSCI	/	/	01	01
DA	01	/	01	02
DDD	/	/	07	07
DM	/	/	11	11
DC	04	12	01	17
Total	07	14	35	56

Source : les données de l'entreprise.

Chapitre03 : L'impact de la crise sanitaire sur la fonction ressources humaines au sein de l'EPB

PROCESSUS D'ACHEMINEMENT D'UN NAVIRE



Source : les données de l'entreprise.

Organigramme Général de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa

Direction Générale D.G

En annexe

Chapitre03 : L'impact de la crise sanitaire sur la fonction ressources humaines au sein de l'EPB

1.2 Point de situation sur l'impact du COVID-19

Le Port de Bejaia jouit d'une situation géographique privilégiée. Bien protégé naturellement, sa rade est l'une des plus sûres de la rive sud de la méditerranée. Son positionnement au cœur de la méditerranée occidentale et au centre de la côte algérienne lui confère d'importants atouts et une place privilégiée sur les routes maritimes, où il a su y capter un important trafic.

Mais l'apparition de COVID-19 en Algérie a influencé sur l'activité de l'entreprise EPB et son mouvement. D'ailleurs c'est le cas de toutes les entreprises dans le monde entier, alors l'EPB a pris des mesures et des changements sur son plan économique et son plan sanitaire afin de lutter et faire face à cette crise sanitaire.

g. Sur le plan économique

La pandémie mondiale du COVID 19, a affecté aussi bien l'offre que la demande, ce qui a eu des répercussions négatives sur le commerce international. Les ports font face au ralentissement de la croissance du commerce international.

De l'arrêt quasi-total de la machine industrielle chinoise à la chute vertigineuse du prix de baril de pétrole, ces facteurs ont engendré une récession mondiale de - 4,4 % en 2020, plus grave que celle enregistrée pendant la crise financière de 2008-2009.

Les ports algériens s'inscrivent tout particulièrement dans ce contexte dégradé, depuis 2014, la baisse des cours du pétrole a progressivement réduit le budget de l'Etat et fait fondre les réserves de change. Le COVID-19, avec le choc pétrolier n'a fait qu'aggraver subséquemment cette situation. C'est ainsi qu'après un recul significatif en 2019, l'Algérie a connu, au courant de l'année 2020, une baisse des exportations de 26 % pour le pétrole et de 37 % pour le gaz.

Le port de Bejaia, à l'instar des autres ports algériens, a vu son trafic baisser, sous les effets de la crise sanitaire. Il a clôturé l'année 2020 avec un trafic global de 15,74 millions de tonnes, en baisse de 18,20 %, par rapport à l'exercice précédent. Cette égression a touché aussi bien les importations que les exportations. Les importations ont, en effet, reculé de 3%, avec un volume de 10,22 millions de tonnes. Les marchandises hors hydrocarbures ont enregistré une baisse de - 1%, avec un volume de 9,46 millions de tonnes, contre 9,57 millions de tonnes en 2019. Hormis les produits alimentaires, notamment les céréales qui ont enregistré une croissance en 2020, les autres produits industriels ont connu un recul, en raison de la baisse de l'industrialisation en Algérie, et le gel de certains projets.

Chapitre03 : L'impact de la crise sanitaire sur la fonction ressources humaines au sein de l'EPB

Concernant les exportations, ces dernières ont accusé une importante baisse, estimée à - 36 %, avec un volume de 5,51 millions de tonnes.

La principale raison étant la crise sanitaire mondiale qui a induit une baisse remarquable dans la demande de pétrole brut. A ce titre, le port de Bejaia n'a exporté que 4,45 millions de tonnes en 2020, contre 7,80 millions de tonnes en 2019, soit une décroissance de - 43 %. Les marchandises générales à l'export ont, par contre, réalisé un record en dépassant 1,066 millions de tonnes, soit une hausse de +19 %, grâce à l'export du sucre ainsi que d'autres produits divers.

h. Sur le plan sanitaire

Bilan de la pandémie COVID-19

Le port de Bejaia, acteur économique important dans le secteur marchand subit comme beaucoup de secteurs d'activité, la déferlante vague de contaminations au COVID 19, que traverse actuellement le pays. Un nombre de 93 personnes est recensé COVID pendant toute l'année 2021. A titre de rappel, le port de Bejaia a engagé une campagne de vaccination en juillet 2021, qui a débouché sur la vaccination de 374 employés, soit 26 % du total du personnel. Ajouté à cela 2627 personnes externes ont été vaccinées par le personnel de notre centre médecine du travail (CMT).

Tableau n° 09 : Ci-dessous un état statistique y afférent

Intitulé	Nombre	Observation
Employés vaccinés.	374	Bilan arrêté au 19/12/2021.
Personnes externes vaccinés.	2 627	-
Employés cas COVID-19.	93	-
Nombre d'arrêts maladie lié à la COVID.	93	Nombre d'arrêts maladie.

Source : les données de l'entreprise.

1.3 Les décisions prises par l'EPB durant cette crise sanitaire

Des mesures fortes prises par l'Etat contre l'épidémie de coronavirus, le port de Bejaia, via la capitainerie et en lien avec le service de l'Etat concerné, ont multiplié les actions de sensibilisation et d'information sur les moyens de prévention et les procédures à suivre en présence de cas suspects.

Sur le terrain, des actions ont été mises en place afin de prévenir tout risque de contamination :

Chapitre03 : L'impact de la crise sanitaire sur la fonction ressources humaines au sein de l'EPB

- porter un masque chirurgical ou en tissu de catégorie 1 quand la distance de deux mètres ne peut pas être respectée et dans les lieux où cela est obligatoire ;
- aérer les pièces 10 minutes ,3 fois par jour ;
- analyser les canaux de transmissions de l'impact de covid19 sur les activités ;
- répertorier les propositions et les suggestions des chefs d'entreprise pour relance des activités ;
- rationalisation des dépenses ;
- favoriser les investissements à haute valeur ajoutée ;
- encourager la vaccination ;
- s'assurer de stricte application des mesures de sécurité ;
- la prise en charge du personnel touché par le COVID- 19 par l'entreprise EPB ;
- le télétravail de service administratif.

2. analyse des résultats d'enquête

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

a. Evolution de la présence du personnel au sein de l'EPB pendant la période du COVID-19

Dans le cadre de cette étude, nous présentons la démarche que nous avons utilisé afin d'approcher ce sujet, de définir le terrain de la recherche et les instruments de collecte d'informations privilégiées.

1. Définition de l'objet de l'enquête

Le but de notre recherche est de montrer l'impact de COVID-19 sur la fonction des ressources humaines au sein d'EPB. Pour cela, on a fait recours à la méthode la plus répandue dans le domaine de gestion, la méthode qualitative.

2. Méthodologie de recueil de données

Afin de répondre aux questions posées et les hypothèses formulées, on a opté pour plusieurs techniques de collecte d'informations, à savoir l'analyse documentaire des documents de l'entreprise et par questionnaire adressé au personnel de l'entreprise. Nous avons profité par notre présence sur les lieux de stage d'interroger oralement trois responsables de services (service formation, service recrutement, responsable générale de la fonction de ressources humaines).

Chapitre03 : L'impact de la crise sanitaire sur la fonction ressources humaines au sein de l'EPB

2.1. L'analyse documentaire

Cette étape a été réalisée à travers une revue de documents. Il s'agit de :

- l'organigramme général ;
- quelques mémoires et rapports de stage élaborés sur l'entreprise disponibles dans la salle mémoire de l'Université Abderrahmane Mira.

2.2. Le questionnaire

Le questionnaire est un instrument central dans notre recherche dont nous avons diversifié les types de questions :

- des questions fermées à réponse unique qui facilitent le dépouillement ;
- des questions ouvertes qui permettent la liberté à l'interrogé de s'exprimer ;
- des questions à choix multiples.

On a eu la possibilité d'interroger seulement 34 salariés qui travaillent au sein de l'EPB pour répondre à nos questions à travers le questionnaire qu'on a distribué afin de connaître la situation de l'EPB et le comportement de ces salariés durant le COVID-19

Nous avons pu compléter cette analyse par questionnaire par des interrogations destinées aux différents chefs de services de la Gestion des ressources humaines. Donc nous avons réussi à collecter des informations des différents chefs de services (recrutement, formation et fonction ressources humaines de l'EPB)

3. L'analyse des résultats:

Nous avons structuré cette analyse de la manière suivante : la lecture des principales informations obtenues par les questionnaires. On a distribué 34 questionnaires, les catégories touchées appartiennent à des catégories socioprofessionnelles différentes, à savoir les cadres, agents de maîtrise et agents d'exécution.

I- l'état de fonctionnement de l'entreprise pendant le COVID-19

Les méthodes de travail de l'entreprise pendant cette période de crise étaient articulées autour de deux principales méthodes : sur le site de l'entreprise et à distance (ou télétravail).

En effet, les agents d'exécution qui représentent plus de 38,23% de l'effectif total ont travaillé sur site de l'entreprise. Ceci est expliqué par la nature de leurs tâches qui nécessite leur présence sur les lieux.

Les agents de maîtrise, représentent 44,12% de l'effectif total, la méthode de travail de cette catégorie était à distance.

Chapitre03 : L'impact de la crise sanitaire sur la fonction ressources humaines au sein de l'EPB

Les cadres qui représentent 17,65 % ils ont assuré leur travail en utilisant les deux méthodes ou ce qu'on a appelé partiellement à distance.

II- Modifications des opérations commerciales ou prestations de service pour protéger l'entreprise contre le COVID-19

Nous remarquons que la totalité des interrogés affirment que l'entreprise n'a pas un plan de changement pour modifier ces opérations commerciales, car elle possède les moyennes humains et matériels qui lui ouvrent les portes de développement tout en lui permettant de se protéger contre le COVID-19.

Ceci affirme que l'entreprise n'a pas fait des modifications touchant ses opérations commerciales et de services.

III- Votre entreprise disposait-elle d'un plan de continuité d'activité écrit avant le COVID-19

L'EPB devrait vraisemblablement composer avec une importante disruption de son activité habituelle ainsi qu'avec une contre-performance pendant toute la durée de la crise de la COVID-19. Au début de la crise, les défis liés à la chaîne d'approvisionnement étaient importants pour l'entreprise EPB

Pour faire face à ces défis, l'EPB devrait faire ce qui suit :

Évaluer la liquidité à court terme. L'EPB devrait établir des mesures de surveillance des flux de trésorerie à court terme afin d'anticiper les pressions qui pourraient s'exercer sur eux et ainsi intervenir en temps opportun. Elle devrait également poursuivre une gestion rigoureuse du fonds de roulement, notamment dans les domaines du recouvrement des créances et de la gestion des stocks et aussi évaluer les risques financiers et opérationnels et réagir rapidement. L'EPB devrait surveiller les augmentations de coûts directs et leur impact sur les marges globales des produits, en intervenant et en renégociant si nécessaire. Les personnes qui ne réagissent pas assez rapidement ou qui ne sont pas en mesure de renégocier de nouvelles conditions peuvent faire face à des difficultés financières qui pourraient avoir des répercussions à long terme. En plus de surveiller les vulnérabilités en interne, l'EPB devrait également surveiller les pressions susceptibles d'affecter certains clients, fournisseurs, sous-traitants ou partenaires d'alliance. En particulier, EPB voudra effectuer une simulation de crise pour les fournisseurs du marché primaire et du marché secondaire qui pourrait être touché EPB a procédé à des licenciements mais l'employeur ne peut pas licencier librement un

Chapitre03 : L'impact de la crise sanitaire sur la fonction ressources humaines au sein de l'EPB

salarié pour motif personnel. Il doit justifier d'une cause réelle et sérieuse et procéder en plusieurs étapes :

- Convocation du salarié à un entretien préalable au licenciement
- Déroulement de l'entretien préalable
- Notification du licenciement
- Mise en œuvre du licenciement

Le salarié qui entend contester un licenciement peut saisir le conseil de prud'hommes. Il peut agir pour contester le motif réel et sérieux du licenciement ou pour invoquer le non-respect de la procédure légale ou conventionnelle.

IV- les difficultés rencontrées par l'entreprise durant la période du COVID- 19

Tableau n° 10 : l'ensemble des difficultés que l'entreprise a probablement rencontré durant la crise

Réponse	Nombre	%
Insuffisant de trésorerie d'EPB	0	0
L'absentéisme des salariés infectés par le COVID-19	10	29,41
Manque des matières premières	4	11,76
Les fournisseurs ne sont pas en capacité de fournir les intrants	5	14,71
Les partenaires commerciaux sont touchés et ne fonctionnent pas normalement	2	5,88
Les consommateurs/clients ont été affectés et la demande est inférieure à la normale	12	35,3
Autres	1	2,94

Chapitre03 : L'impact de la crise sanitaire sur la fonction ressources humaines au sein de l'EPB

Total	34	100
--------------	----	-----

Source : Questionnaire distribué

Nous observons que 29.41% des salariés interrogés indiquent que l'absentéisme des salariés infectés par le COVID-19 constitue une des principales difficultés rencontrée par l'entreprise. En effet, Les salariés touchés par le COVID- 19 sont obligés de prendre des arrêts de travail (maladies).Ce manque d'effectif a perturbé le déroulement des activités au sein de l'EPB .ceci est affirmé, car 26,47% des interrogés ont indiqué que l'entreprise a rencontré des difficultés en matière de matière et fournitures nécessaires pour leurs prestations de services. Ceci, en fait, s'explique par le fait que le gouvernement a pris la décision de fermeture des frontières, ce qui a créé un manque et une rareté de la matière première et d'autres fournitures, l'importation était impossible.

L'activité de l'EPB a été affectée, car elle est devenue inférieure à la normale. En effet, ceci est le résultat du fait que toute l'activité économique du pays a été touchée et a été revue à la baisse. Ceci a une influence directe sur l'activité de l'EPB. En effet, le port de Bejaia est très dépendant de la situation économique et commerciale du pays. Plus de 35% des interrogés ont répondu que l'une des difficultés rencontrés est le fait que les consommateurs et les clients ont été vraiment affectés et que la demande a été inférieure à la normale.

La flambée de COVID-19 a ainsi plongé le monde dans la paralysie, produisant un impact d'une ampleur inégale sur nos vies, nos économies, nos sociétés et nos moyens d'existence, il existe un risque de plus en plus grand de récession mondiale et de pertes massives d'emplois. De manière connexe, les entreprises doivent donc adopter des stratégies et actions marketing qui tiennent compte de ce contexte.

V- Les conséquences de la crise sanitaire sur les changements de mentalité et de comportement du personnel de l'entreprise

Tableau n° 11 : le changement de mentalité ou le comportement durant la crise

Réponse	Nombre	%
Oui	17	50
non	17	50
total	34	100

Source : Questionnaire distribué

Chapitre03 : L'impact de la crise sanitaire sur la fonction ressources humaines au sein de l'EPB

Nous observons que la moitié des personnes interrogées ont répondu par « *Oui* » que le COVID a changé les mentalités des salariés, notamment, en matière du respect des mesures de sécurité et d'hygiène.

Ces résultats affirment les propos de la DRH indiquant que les salariés sont devenus plus vigilants et plus attentionnés qu'auparavant.

Cependant, les autres ont répondu par « *Non* » c'est-à-dire que leurs comportements et leurs mentalités n'ont pas été changés suite à la crise du COVID.

VI- Les mesures mises en œuvre par l'entreprise EPB

Tableau n° 12 : EPB face à la crise sanitaire COVID-19

N°	Réponse	Nombre	%
01	Réduction ou gel total des recrutements de nouveaux membres du personnel	8	23,53
02	Réduction des salaires ou report de l'augmentation des salaires ou du versement des primes annuelles	3	8,82
03	Licenciement de salariés	2	5,89
04	Mise en place d'un système de congé obligatoire ou de congé sans solde	9	26,47
05	Réduction des dépenses liées au perfectionnement du personnel	5	14,71
06	Réduction des dépenses de fonctionnement	3	8,82
07	Réduction des	2	5,88

Chapitre03 : L'impact de la crise sanitaire sur la fonction ressources humaines au sein de l'EPB

	coûts de location		
08	travail et en se réinstallant dans des locaux moins coûteux ou moins spacieux)	2	5,88
09	Autres	0	0
Total		34	100

Source : Questionnaire distribué

Tableau n° 13: L'efficacité de ses mesures

Réponse	Nombre	%
Oui	20	58,82
Non	10	29,41
Je ne sais pas	4	11,76
Total	34	100

Source : Questionnaire distribué

La réponse obtenue par l'EPB a utilisé les mesures efficaces contre le COVID-19 puisque nous constatons que 58,82 % ont trouvé qu'ils sont efficaces et 29,41 % ne le sont pas. Et parmi les mesure les plus efficace c'est la mise en place d'un système de congé obligatoire ou de congé sans solde avec un pourcentage de 26,47%, réduction ou gel total des recrutements de nouveaux membres du personnel 23,53%, réduction des dépenses de fonctionnement 14,71%, réduction des salaires ou report de l'augmentation des salaires ou du versement des primes annuelles et réduction des dépenses de fonctionnement avec un pourcentage de 8,82%, travail et en se réinstallant dans des locaux moins coûteux ou moins spacieux) et réduction des coûts de location avec un pourcentage de 5,88% et le licenciement de salariés 5,89%.

EPB n'a pas été vraiment affectée par le COVID-19 dans sa structure financière, ses activités...donc elle n'était pas en besoin d'une aide publique, Cette entreprise n'a pas été dans un déficit, d'ailleurs même son activité était toujours continue donc elle a dû:

- Préserver les emplois et garantir la continuité des activités;
- Assurer la numérisation (appels à la suppression des réglementations, compte tenu de la nécessité de favoriser le télétravail et l'accès aux soins médicaux à distance) ;
- Trouver des solutions afin de renforcer les relations avec leurs clients ;

Chapitre03 : L'impact de la crise sanitaire sur la fonction ressources humaines au sein de l'EPB

- Evaluer le niveau de sécurité, notamment l'accès aux services de spécialistes de la santé et de la sécurité et du bien-être des travailleurs ;
- Stratégies de communication interne – les échanges entre pairs ont aidé les entreprises non seulement à mettre au point des politiques adaptées, mais aussi se communiquer avec le personnel.

La maîtrise de sa gestion financière lui permet de se prémunir contre les difficultés qui risqueraient à terme de fragiliser sa structure, donc elle a géré ses finances à partir de :

VII- Modifier à long terme les méthodes de travail souples/à distance après la crise du COVID-19

Tableau n° 14: La stratégie d'EPB après le COVID-19

N°	Réponse	Nombre	%
01	Oui, nos pratiques en matière d'aménagement souple du temps de travail seront considérablement élargies de manière à favoriser l'augmentation du taux de télétravail	1	2,94
02	Oui, nous apporterons quelques modifications à nos pratiques en la matière pour permettre à nos salariés d'introduire plus facilement une demande de télétravail	2	5,88
03	Aucun changement ; nos salariés auront accès aux	0	0

Chapitre03 : L'impact de la crise sanitaire sur la fonction ressources humaines au sein de l'EPB

	modalités de télétravail qui étaient déjà en vigueur avant le COVID-19		
04	Aucun changement ; nous préférons que nos salariés travaillent sur site	31	91,18
total		34	100

Source : Questionnaire distribué



Source : conçu par nous-mêmes

Nous remarquons que la majorité des personnes administratives interrogées répondent que de préférence les salariés travaillent sur site de l'entreprise et non à distance (soit 91% du total interrogé)

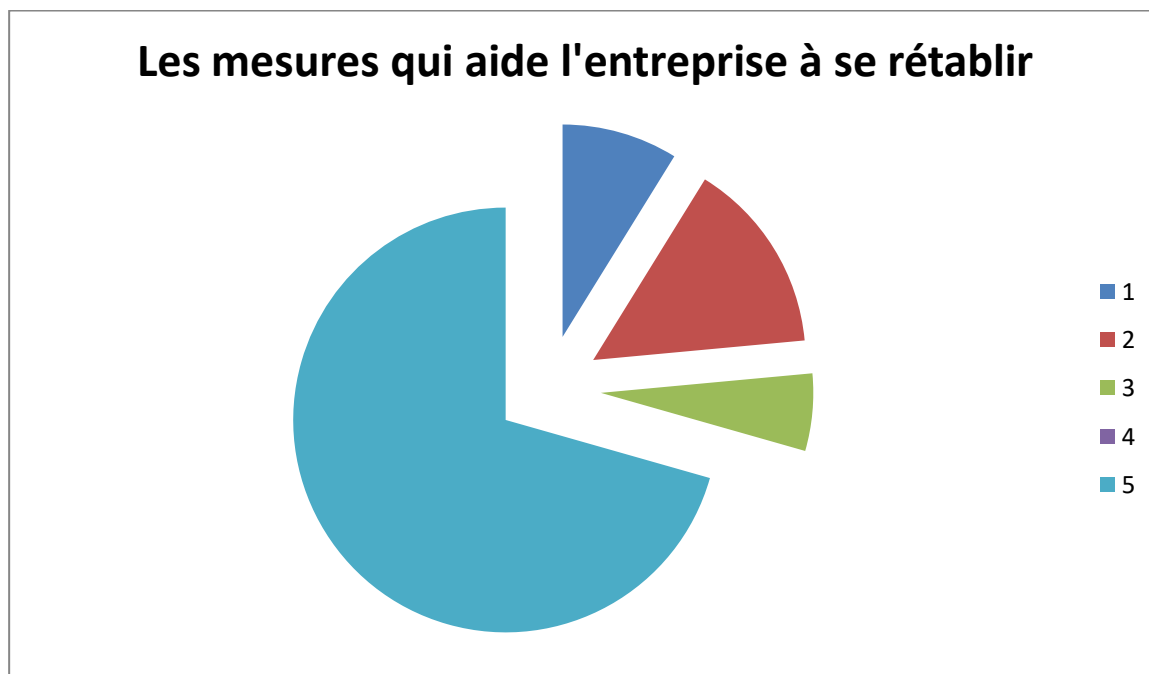
VIII- Les mesures nécessaires pour le rétablissement de l'entreprise après COVID-19 :

Chapitre03 : L'impact de la crise sanitaire sur la fonction ressources humaines au sein de l'EPB

Tableau n° 15: Les mesures qui aident l'entreprise EPB à rétablir

N°	Réponse	Nombre	%
01	Subventions publiques directes	3	8,82
02	Prêts à des conditions favorables	5	14,71
03	Report d'impôts	2	5,88
04	Nouvel ensemble de mesures économiques	0	0
05	Autres	24	70,59
total		34	100

Source : Questionnaire distribué



Source : conçu par nous-mêmes

Nous observons que la majorité des interrogés considère que d'autres mesures doivent être entreprises afin d'aider l'EPB pour sortir de la crise et reprendre l'activité le plus

Chapitre03 : L'impact de la crise sanitaire sur la fonction ressources humaines au sein de l'EPB

normalement possible à part les subventions publiques, prêts à conditions favorables, le report d'impôt,.... Mais il faut au contraire se pencher sur les ressources humaines, formations du personnel, amélioration des conditions de travail permettant une augmentation du rendement et des compétences des salariés.

Conclusion de notre enquête

L'entreprise EPB a dû transférer temporairement ces activités durant la crise donc à changer son modèle pour s'adapter à cette situation à travers la mise en place d'un plan d'action pour assurer le bon déroulement de ses activités. Elle s'est basée sur la fonction de ressource humaine car le corps humain est très important et le plus touché par la crise. à travers l'augmentation des activités dans le monde végétal et le développement de la formation professionnelle à distance, d'ailleurs EPB a été face à de majeurs difficultés en matière de GRH dues au COVID-19 tel que : l'absentéisme des salariés (congés maladie ,...) la fermeture des frontières et le manque de matière première.... ,la baisse de la demande des clients EPB a pris des mesures en urgence tel que : la mise en place des congés obligatoires, mise en place de stricte mesure de sécurités (distance, désinfection...) la réduction de recrutement et de dépenses.....cette crise a influencé sur le comportement des salariés qui sont devenue plus attentionnés même ils ont bénéficié d'une expérience et des compétences à travers le travail quel que soit, à distance ou sur le terrain .

Elle a donc adopté une politique à la fois préventive et curative, afin de pallier à cette grave pandémie

Conclusion :

Les professionnels RH, ont joué un rôle extrêmement important durant la crise sanitaire : maintien du dialogue social, mise en place du télétravail, gestion des horaires, maintien du lien managérial etc.... Contrairement à ce que l'on pourrait croire, la crise sanitaire a renforcé les liens entre la fonction RH et les employés, aussi entre la RH et la direction générale.

Le recours au travail à distance a modifié les habitudes au sein des entreprises. Pour faire face à ces nouveaux défis, les professionnels RH se sont adaptés avec l'utilisation de nouveaux outils digitaux. Cette crise a, non seulement, modifié les conditions au travail, mais aussi innové la fonction RH. Même si la crise du COVID-19 n'est pas terminée la fonction RH continue à s'adapter pour soutenir les collaborateurs, pour les accompagner et pour maintenir la pérennité de l'entreprise.

Chapitre03 : L'impact de la crise sanitaire sur la fonction ressources humaines au sein de l'EPB

La reprise de l'activité en période post COVID-19 est progressive. Les priorités actuelles sont : la continuité de la gestion administrative quotidienne, le suivi régulier des salariés et le pilotage précis de l'organisation du travail. Depuis l'apparition de la pandémie l'environnement et le travail de ressources humaines ont considérablement changé. La fonction RH évolue en permanence pour accompagner les enjeux d'aujourd'hui.

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale

La propagation du coronavirus, a impacté largement l'activité économique en Algérie surtout au niveau des entreprises qui ont été considérablement touchées par l'arrivée de cette crise sanitaire. Et suite au confinement qui a été précédé par des mesures préventives l'activité économique a été impactée à travers des multiples canaux de transmissions, principalement l'arrêt de la production, la fermeture des points de vente et l'arrêt de recouvrement interentreprises ainsi que la suspension des opérations du commerce international.

Une véritable prise de conscience de l'importance de la GRH s'est produite dans l'administration publique des entreprises. Les directeurs des ressources humaines se sont attachés à promouvoir des initiatives diverses en matière de GRH (professionnalisation des procédures de recrutement, plans de carrière, plans de formation, etc.). Les démarches entreprises sont très disparates d'une organisation à l'autre et parfois au sein d'une même administration.

La gestion des ressources humaines, ou gestion du personnel, est une des bases fondamentales qui permettent le développement de tout organisme professionnel, il s'agit d'une activité qui vise à améliorer la communication transversale, tout en faisant respecter l'organigramme de l'entreprise.

La gestion des ressources humaines joue un rôle clé au sein des organisations. Elle désigne le système permettant de gérer et d'accompagner le développement des personnes travaillant au sein d'une entreprise. La mission la plus importante des services et fonctions RH est de cultiver un capital humain épanoui et efficace. 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, des compétences et des carrières, la formation.

La crise sanitaire actuelle a fortement impacté le quotidien des salariés mais aussi celui des recruteurs. Pourtant, malgré le confinement, les recrutements se poursuivent : soit liés aux services essentiels, soit pour préparer l'après-crise.

L'Algérie, à l'instar des autres pays du monde a été affectée par la crise du COVID-19 sur tous les volets. En effet, la crise sanitaire est arrivé au moment où l'économie algérienne souffre déjà suite à la chute des cours du pétrole depuis 2015. Les entreprises algériennes ont été soumises à un environnement vraiment très incertain, touchés par les mesures prises au niveau national et aussi internationales (fermetures des frontières)

Conclusion générale

L'entreprise EPB ne peut être épargnée, elle a été affectée par la crise sanitaire. On s'intéresse dans ce présent travail à l'impact du COVID sur la gestion des ressources humaines au niveau de cette entreprise, car le facteur humain est l'élément le plus exposé au risque de cette crise.

Pour ce faire nous étions présentes sur le lieu de l'entreprise pour une période d'un mois, là où nous avons procédé à une collecte d'informations jugées nécessaires pour répondre à notre problématique de départ. Nous avons donc utilisé la documentation de l'entreprise, nous avons interrogé les représentants de trois départements et nous avons distribué 34 questionnaires pour les salariés de l'entreprise.

Cette enquête vise à : connaître l'impact de COVID-19 sur la fonction ressources humaines de l'entreprise EPB et son influence sur le comportement des salariés ainsi que sur le plan d'action suivit par cette dernière.

A partir du début de l'année 2020 le COVID-19 est propagé dans le monde causant des déstabilisations sur tous les volets de la vie. D'ailleurs c'est le cas de notre entreprise publique EPB. Ce virus a déstabilisé son fonctionnement beaucoup plus la ressource humaine qui joue un rôle très important dans l'entreprise.

À travers cette enquête, on n'a pu remarquer que la crise sanitaire a eu de fortes répercussions sur le quotidien de l'entreprise EPB. Cette dernière a été face à de majeurs difficultés en matière de GRH dues au COVID-19 tel que: l'absentéisme des salariés (congés maladie ,...) la fermeture des frontières et le manque de matière première.... ,la baisse de la demande des clients.EPB a pris des mesures en urgence tel que : la mise en place des congés obligatoires, mise en place de strictes mesures de sécurités (distance, désinfection....) la réduction de recrutement et de dépenses.....cette crise a influencé sur le comportement des salariés qui sont devenue plus attentionnés, ils ont même bénéficié d'une expérience et des compétences à travers le travail quel que soit, à distance ou sur le terrain .

Elle a donc adopté une politique à la fois préventive et curative, afin de pallier à cette grave pandémie

Toute recherche scientifique sur le terrain présente des difficultés qu'il faut surmonter pour pouvoir continuer. Nous n'entrons pas dans les détails. Mais les difficultés majeures qui méritent d'être soulignées sont celle relatives au manque des sources documentaires et celles relative à la réponse aux questionnaires.

La difficulté majeure qu'on a rencontrée durant notre recherche est le manque de sources documentaire académiques sur la thématique s'expliquant par le fait que le thème est très actuel.

Bibliographie

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage :

- AURIAC J-M et BOUGAULT H, « Economie de l'entreprise » techniplus 3ème édition, 1994, Paris
- AUTISSIER D, BLANDINE S, « mesure la performance des ressources humaines », édition EYROLLES, 2009.
- BARABEL M, MEIER O, « la gestion internationale des ressources humaines », edDunod, paris, 2008.
- BRABET J., AL « Repenser la gestion des ressources humaines », Paris, Economica, 1993
- BONNIOL J, VIAL M « Les modèles de l'évolution », paris, Bruxelles, De Boeck, 1997.
- CALDIN L, GUERIN F, PIGEYRE F, OP, Cit, 2007.
- Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAE -UT1.
- DIMITRI W, a conçu et coordonnée. « Ressources humaines », 3eme édition: aux éditions d'organisation, 2005.
- GUILLOT C. « La gestion de ressources humaines » ,8eme édition. L'édition Gualino, Lyon, 2015/2016.
- MARTORY B. CROZET D. Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances. Dunod. Paris, 2002.
- MARTORY B, « Contrôle de gestion sociale », édition, VUIBERT, Paris, 1990.
- MARCEL C, « La gestion des ressources humains », édition, VUIERT, Paris 1975.
- MARBACH V, « Évaluer et rémunérer les compétences », édition, D'ORGANISATION, Paris 1999.
- MEIGNANT A « manager la formation » 4^{ème} édition liaison, paris 1997.
- MORENO M., « Gestion des Ressources Humaines-GRH », IAE-UTI, Paris, 2008.
- MEIGNANT A « manager la formation » 4^{ème} édition liaison, paris 1997.
- PERETTI J-M, « Dictionnaire des ressources humaines », 5^{ème} édition Dunod, 2008.
- PERETTI M, MAGOT JP, « rémunérations », édition, VUIBERT, Paris, 2012.
- ROBERT le DUFF, Encyclopédie de la Gestion et du Management, édition. DALLOZ, Paris, 1999.

Bibliographie

- SEKIOU, BIONDIN, PERETTI. « Gestion des ressources humaines ». Bruxelles : Edition Deboeck, 2001.
- SEKOU et BLONDIN, Gestion des ressources humaines, Ed. Deboeck, Bruxelles, 1993.
- THEVENET B, DEJOUX C, MARBOT E, BENDER A, « Fonction RH » Ed, PEARSON EDUCATION, Paris
- THEVENET B, DEJOUX C, MARBOT E, BENDER A, OP, Cit.
- TAGLIANT C. « L'évaluation », Clé international, Paris, 1991.

Article :

- ASJP [https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/588situation épidémiologique et évolution en Algérie](https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/588situation%20%C3%A9pid%C3%A9miologique%20et%20%C3%A9volution%20en%20Alg%C3%A9rie), Institut National de Santé Publique.
- Les changements organisationnels induits par le COVID-19 FRIMOUSSE S, PERETTI J-M « question(s) de management » édition EMS, 2020/3 n° 29.

Site internet :

- <http://www.aps.dz>
- www.dunod.com
- lecomptoir.malakoffhumanis.com

Table des matières

Table des matières

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
Chapitre 01 : La gestion des ressources humaines et ses fonctionnalités	
Introduction.....	5
Section 01 : Généralités sur la gestion des ressources humaines.....	5
1.1 Définition de la GRH.....	5
1.2 L'évolution de la fonction des ressources humaines	6
A. De la fonction personnelle à la fonction ressources humaines.....	6
1.2.1 La fonction ressources humaines à l'époque d'industrialisation (de la fin du 18 ^{ème} siècle au début du 20 ^{ème} siècle).....	7
1.2.2 La 1 ^{ère} moitié du 20 ^{ème} siècle (après les deux guerres mondiales).....	8
1.2.3 Les trente glorieuses (1945-1975).....	8
1.2.4 Les années de crise (1975-1990).....	9
1.2.5 De 1990 à nos jours.....	9
B. Les raisons de cette évolution.....	10
1.3 Champs d'activités, objectifs et métiers de la fonction ressources humaines.....	10
A. Champs d'activités.....	10
1. L'administration du personnel.....	10
2. La gestion du personnel.....	10
3. La communication et l'information.....	11
4. Les conflits et les négociations.....	11
B. Objectifs de la GRH.....	11
1. Les objectifs implicites.....	11
2. Les objectifs explicites.....	12
3. Les objectifs à long terme.....	13
c. Métiers de la fonction GRH.....	13
1. Le directeur ressources humaines.....	13
2. Le chef du personnel.....	14
3. Le responsable de l'administration du personnel.....	14
4. Le responsable de recrutement.....	15
5. Le responsable ingénierie de formation.....	15
6. L'assistant RH.....	16
1.4 Les rôles de la fonction RH.....	16
a. Besoins et attentes des organisations envers le service des ressources humaines.....	16

Table des matières

b. Partenaire stratégique et agent de changement.....	17
c. L'expert fonctionnel.....	17
d. Le champion des clients internes.....	18
• Les missions de la fonction RH.....	18
a. Administrer efficacement.....	18
b. Développer la motivation des salariés.....	18
c. Favoriser le changement.....	18
d. Mettre en œuvre la stratégie.....	19
Section 02 : Les fonctionnalités des ressources humaines.....	20
a. Définition de recrutement.....	20
b. Le processus de recrutement.....	20
▪ La définition du besoin.....	21
▪ La recherche des candidats.....	21
▪ La présélection sur dossiers de candidature.....	21
▪ Le(s) entretien(s) de recrutement.....	21
▪ La décision d'embauche.....	21
▪ La période d'essai.....	21
▪ L'embauche définitive.....	22
a. Définition de formation.....	22
b. Les enjeux de la formation.....	23
c. Processus de formation.....	23
d. Objectifs de la formation.....	24
a. Définition de rémunération.....	24
b. Les objectifs de rémunération.....	26
3.1 L'équité.....	26
a - Equité interne.....	26
b - Equité externe.....	26
c- Équité individuelle.....	27
d- Équité collective.....	27
3.2- Égalité de rémunération entre homme et femme.....	27
3.3- La reconnaissance des prestations fournies.....	27
c. La politique de rémunération.....	27
d. Les critères de rémunération.....	28

Table des matières

a. Définition de L'évaluation.....	29
b. Type d'évaluation.....	29
c. Le but de l'évaluation.....	29
d. Les méthodes d'évaluation.....	29
e. Les étapes d'un entretien annuel.....	30
a. Définition de Gestion de compétence.....	30
b. Les outils de développement des compétences.....	30
c. Le référentiel de compétence.....	31
d. But de gestion de compétence.....	32
▪ Développer le capital humain.....	32
▪ Adapter les compétences aux emplois.....	34
▪ Recruter des profils pertinents.....	34
▪ Motiver les collaborateurs.....	34
▪ Fidéliser les talents.....	34
Chapitre 02 : La crise sanitaire COVID-19 et son impact sur les ressources humaines	
Section 01 : Etat d'art de l'impact de COVID-19 dans le monde.....	37
1.1 L'apparition de COVID-19.....	37
1.2 La gestion de la crise du COVID 19 dans le monde.....	38
1.3 Les changements organisationnels induits par la crise du COVID-19.....	39
Section 02 : La crise sanitaire en Algérie et son impact sur la fonction ressources humaines.....	44
2.1 L'évolution de la situation épidémiologique en Algérie.....	44
• VIRUS ET MODES DE TRANSMISSION.....	44
• DISPOSITIF DE LUTTE.....	45
• SITUATION EPIDEMIOLOGIQUE.....	46
1. Morbidité.....	46
2. Diagnostic.....	47
3. Traitement.....	47
4. Hospitalisation.....	47
5. Mortalité.....	48
2.2 Les conséquences de COVID-19 sur la fonction RH dans les entreprises algériennes...	49
2.3 Les mesures d'urgences prises par les autorités algériennes durant cette crise sanitaire.....	51

Table des matières

Chapitre 03 : L'impact de la crise sanitaire sur la fonction ressources humaines au sein de l'EPB

1.1 Présentation de l'entreprise.....	57
a. Objectifs de l'Entreprise.....	60
b. politique de l'Entreprise.....	61
c. Valeurs de l'Entreprise.....	61
d. Missions et activités de l'entreprise.....	62
e. Organisation de l'entreprise.....	63
1. Direction Générale.....	63
2. Direction Générale Adjointe Fonctionnelle.....	63
3. Direction des Ressources Humaines.....	64
4. Direction Digitalisation et Numérique.....	64
5. Direction des Finances et Comptabilité.....	64
6. Direction du Système de Contrôle Interne.....	64
7. Direction Achats.....	64
8. Direction Générale Adjointe Opérationnelle.....	64
9. Direction Exploitation.....	65
10. Direction Domaine et Développement.....	65
11. Direction Maintenance.....	65
1.2 Point de situation sur l'impact du COVID-19.....	68
1. Sur le plan économique.....	68
2. Sur le plan sanitaire.....	69
1.3 Les décisions prises par l'EPB durant cette crise sanitaire.....	69
2. analyse des résultats d'enquête.....	70
2.1 Evolution de la présence du personnel au sein de l'EPB pendant la période du COVID-19.....	70
1. Définition de l'objet de l'enquête.....	70
2. Méthodologie de recueil de données.....	70
2.1. L'analyse documentaire.....	70
2.2. Le questionnaire.....	71
3. L'analyse des résultats des questionnaires destinés aux salariés de l'entreprise.....	71
CONCLUSION GENERALE.....	82
Bibliographie.....	85

Table des matières

ANNEXE.....	95
ANNEXE 1 : Questionnaire destinées aux salariés de l'entreprise.....	95
ANNEXE 2 : Typologies de crise sanitaire.....	98

Annexes

Annexe 1

Questionnaire destinées aux salariés de l'entreprise

Le questionnaire ci-joint a été constitué en vue de réaliser un mémoire de master portant la problématique : « l'impact du COVID-19 sur la gestion des ressources humaines : cas d'EPB ».

Réalisé par :

- HASSAINE Massika
- YACHI Nesrine

Toutes les réponses seront traitées confidentiellement

1. Quel est l'état de fonctionnement actuel de votre entreprise?

- Total, sur site
- Total, à distance (télétravail)
- Partiel (sur site et en télétravail)
- À l'arrêt

2. Avez-vous modifié vos opérations commerciales ou vos prestations de service pour protéger votre entreprise contre le COVID-19?

- Oui
- Non

3. Votre entreprise disposait-elle d'un plan de continuité d'activité écrit avant le COVID-19?

- Oui
- Non

4. Quelles sont les principales difficultés liées au COVID-19 que rencontre votre entreprise? Veuillez cocher toutes les réponses pertinentes.

- La trésorerie est insuffisante pour conserver le personnel et les activités opérationnelles
- Les salariés sont absents pour cause de maladie ou d'instructions gouvernementales
- Les matières premières ne sont pas disponibles ou sont devenues très coûteuses, ce qui perturbe l'activité
- Les fournisseurs ne sont pas en capacité de fournir les intrants

- Les partenaires commerciaux ont été gravement touchés et ne fonctionnent pas normalement
- Les consommateurs/clients ont été affectés et la demande est inférieure à la normale
- Autres, veuillez préciser

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

- Oui ? comment ?
- Non

6. Quelles sont les mesures d'économie que vous avez mises en œuvre ou que vous prévoyez d'appliquer, le cas échéant? Veuillez cocher toutes les réponses pertinentes.

- Réduction ou gel total des recrutements de nouveaux membres du personnel
- Réduction des salaires ou report de l'augmentation des salaires ou du versement des primes annuelles
- Licenciement de salariés
- Mise en place d'un système de congé obligatoire ou de congé sans solde
- Réduction des dépenses liées au perfectionnement du personnel (telles que les activités de formation)
- Réduction des dépenses de fonctionnement (électricité, eau, Internet, courriers électroniques, logistique, transport)
- Réduction des coûts de location (notamment en mettant fin à la location d'un espace de travail et en se réinstallant dans des locaux moins coûteux ou moins spacieux)
- Autres, veuillez préciser

7. Ces mesures étaient-elles efficaces?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

8. Votre entreprise a-t-elle sollicité une aide publique?

- Oui
- Non
- Mon entreprise ne répondait pas aux critères donnant droit à une aide publique.

9. Après la crise du COVID-19, envisagez-vous de modifier à long terme vos méthodes de travail souples/à distance?

- Oui, nos pratiques en matière d'aménagement souple du temps de travail seront considérablement élargies de manière à favoriser l'augmentation du taux de télétravail
- Oui, nous apporterons quelques modifications à nos pratiques en la matière pour permettre à nos salariés d'introduire plus facilement une demande de télétravail
- Aucun changement ; nos salariés auront accès aux modalités de télétravail qui étaient déjà en vigueur avant le COVID-19
- Aucun changement ; nous préférons que nos salariés travaillent sur site

10. Quelles sont les mesures qui aideraient votre entreprise à se rétablir?

- Subventions publiques directes
- Prêts à des conditions favorables
- Report d'impôts
- Nouvel ensemble de mesures économiques (réduction des taxes et contribution aux salaires)
- Autres, veuillez préciser

Annexe 2

❖ Typologies de crise sanitaire

Il existe plusieurs types de crise sanitaire:

- L'épidémiologie : Etude de la fréquence et de la répartition dans le temps et dans l'espace des problèmes de santé dans la population humaine et des déterminants de ces problèmes.

C'est l'étude de la distribution et des déterminants de la fréquence des problèmes de santé chez l'homme.

- Epidémie : C'est la survenue d'un nombre de cas (maladie) en excès par rapport à ce qui est habituellement attendu dans une région, chez une population et durant une période déterminée.
- Endémie : c'est l'existence en permanence d'une maladie dans une région donnée ou chez une population déterminée.
- Pandémie : c'est une survenant dans une très grande région, qui dépasse un continent, et touchant généralement une grande partie de la population (pandémique).
- Des crises liées à des médicaments ou vaccins contaminés ou pollués.
- Crises introduites par : pollution de l'eau ou de l'air
- Certains alimentaires, vaccins ou médicaments pollués.
- Conséquence d'exposition chronique à un contaminant dangereux à long terme

Résumé

Objectif de notre recherche est de montrer l'impact du COVID-19 sur la fonction des ressources humaines au sein de l'EPB. Pour cela, nous avons appliqué la méthode la plus courante dans le domaine de la gestion, la méthode qualitative.

Afin de répondre aux questions posées et aux hypothèses posées, nous avons décidé d'utiliser plusieurs techniques de collecte d'informations, à savoir l'analyse documentaire des documents de l'entreprise et un questionnaire envoyé aux salariés de l'entreprise. Nous avons profité de notre présence sur les lieux de stage pour réaliser un entretien oral avec trois responsables de service (service formation, service recrutement, directeur général de la fonction RH).

Cette étude vise à : comprendre l'impact du COVID-19 sur la fonction RH de l'entreprise EPB et son impact sur le comportement des collaborateurs, ainsi que sur le plan d'action mis en place par ces derniers. Au début de 2020, le COVID-19 s'est propagé dans le monde entier, provoquant une déstabilisation dans tous les aspects de la vie. D'ailleurs c'est le cas de notre entreprise publique EPB. Ce virus a beaucoup plus déstabilisé son fonctionnement, jouant un rôle très important dans l'entreprise. Grâce à cette étude, nous n'avons pas pu constater que la crise sanitaire avait de fortes répercussions sur le quotidien d'EPB. Cette dernière a rencontré de sérieuses difficultés en GRH dues au COVID-19, telles que : absentéisme (arrêt maladie, ...) fermeture des frontières et manque de matières premières..., baisse de la demande des clients.

Mots clés : Covid-19, Gestion des Ressources Humaines, Pratiques RH, E-HRM.

Abstract

Objective of our research is to show the impact of COVID-19 on the function of human resources within the EPB. For this, we applied the most common method in the field of management, the qualitative method.

In order to answer the questions raised and the hypotheses raised, we decided to use several techniques for collecting information, namely documentary analysis of company documents and a questionnaire sent to company employees. We took advantage of our presence at the internship sites to carry out an oral interview with three department managers (training department, recruitment department, general manager of the HR function).

This study aims to: understand the impact of COVID-19 on the HR function of the EPB company and its impact on the behavior of employees, as well as on the action plan implemented by them. At the beginning of 2020, COVID-19 spread across the world, causing destabilization in all aspects of life. Moreover, this is the case of our public company EPB. This virus has destabilized its operation much more, playing a very important role in the company. Thanks to this study, we were not able to see that the health crisis had a strong impact on the daily lives of EPBs. The latter has encountered serious difficulties in HRM due to COVID-19, such as: absenteeism (sick leave, ...) border closures and lack of raw materials..., drop in customer demand.

Keywords: Covid-19, Human Resources Management, HR practices, E-HRM.