

**Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.
Faculté des Sciences Économiques, sciences de Gestion et
Commerciales**

Département des sciences de gestion



Mémoire de fin d'étude

*En vue d'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion
Option : Gestion des ressources humaines*

Thème

***La Planification et la Gestion des Effectifs à l'ère
du COVID19***

***Cas : La Direction du Logement
TIZI OUZOU***

Présenté par :

ZAIF HASSINA

MESSAH KATIA

Dirigé par :

M^r RECHAM LYES

Devant le jury composé de :

Président : Mr. GUELMINE Mohamed Hichem Maître de conférences classe B, UMMTO

Rapporteur : Mr. RECHEM Lyes Maître assistant classe A, UMMTO

Examineur : Mr. OUSSAID Aziz Maître assistant classe A, UMMTO

Promotion 2021

Remerciement



*Avant tout, nous remercions **LE BON DIEU** tout puissant de nous avoir donné le courage, la volonte, et la sante pour mener à bien ce travail.*

*Tout d'abord, ce travail ne serait pas aussi riche et n'aurait pas pu avoir le jour sans l'aide et l'encadrement de Mr **RECHAM LYES**, on le remercie pour la qualite exceptionnelle, sa patience, sa rigueur, et sa disponibilite ses conseil durant la preparation de ce memoire.*

*Nos vifs remerciements s'adressent aussi à notre encadreur Mr **BOUDJEMAA** le chef de service d'Administration et de Moyens (SAM) de la Direction de Logement de la wilaya de Tizi Ouzou, pour son aide pratique et son soutien moral, et ses encouragements.*

Nous presentons également nos remerciements aux membres du jury qui nous font l'honneur de notre travail.

Notre remerciement s'adressent aussi à tous nos professeurs pour leur generosite, et la grande patience dont ils ont su faire preuve malgré leurs charges academiques et professionnelles.

Enfin, nous remercions nos familles, nos amis (es), nos proches pour leurs aides.

Dédicaces



Je dédie ce modeste travail à :

*Mes chers parents, que dieu leur accorde la paix et les
accueilles dans son vaste paradis.*

*Mes chers frères HAKIM, SAMIR, MUSTAPHA, pour leurs
soutiens, et mes meilleures sœurs qui m'ont toujours
soutenu et encouragé durant ces années d'étude.*

*Binôme HASSINA, qui m'a beaucoup aidé pour la
réalisation de ce travail, et je lui souhaite*

Que du bonheur et de la réussite dans sa vie.

*Tous mes amies ; YASMINE, KAMILIA, FAINA, OUIZA,
TAWES, HAYET.*

Ainsi que tous mes proches et tous ceux que j'aime.

KATIA

Dédicaces



Je dédie ce modeste travail à :

Mes très chers parents qui ont fait de moi ce que je suis aujourd'hui, que ce travail

Traduit ma gratitude et mon affection

Mon cher mari qui m'a toujours soutenu et encouragé durant ces années d'étude.

Mes chères enfants, LIAM, AMELIA, et YANNELLE les plus beaux cadeaux du ciel.

Mer chères frères ALI, NASSIM et ma sœur ZAKIA qui ont toujours été là pour moi.

Ma Binôme KATIA à qui je souhaite plus de succès.

Mes Amis, mes collègues de la direction du logement de la wilaya de Tizi Ouzou.

HASSINA

Introduction générale

Depuis presque deux années, le monde vit une pandémie de la Covid19, une infection respiratoire aiguë conduisant par fois à la mort, source d'une angoisse intense, de confinement de millions de personnes, de changement des habitudes sociétales, elle a touché tous les aspects de l'existence (économique, politique, sociaux, écologiques, et éthiques.....).

Sur le plan organisationnel, la crise sanitaire Covid19 a contraint les organisations à adopter d'autres formes d'organisation du travail et de management. De la proximité l'on est passé à quelques exceptions près au management à distance, au télétravail, au chômage partiel mais surtout avec les outils digitaux pour limiter les contacts humains.

La Covid-19 a pris le monde par surprise, provoquant énormément d'incertitude est soulevant des questions qui nécessitent des réponses réfléchies, axées sur les RH. Cette souche récemment identifiée du coronavirus est d'abord apparue à Wuhan, en Chine central à la fin de décembre 2019. En début de mars 2020, le virus s'étend à tous les continents, à l'exception de l'Antarctique. A mesure qu'il se propage, le virus touche des collectivités, des écosystèmes et des chaînes d'approvisionnements bien au-delà des frontières de la Chine.

La crise a impacté le fonctionnement des organisations, des arrêts et reprises, des mesures de distanciation physiques et sociales, les préoccupations sur les lieux de travail, toutes ces mesures et nouvelles règles et consignes font émerger des modes d'organisation conciliant distance et proximité.

Affronter le post crise est un défi crucial à relever par les dirigeants qui doivent se focaliser sur comment reprendre le fonctionnement, les nouvelles attentes des collaborateurs, la forme de vie sociale au bureau, comment réduire l'appréhension du virus ...etc.

Plusieurs problématiques, qui se posent et qui nécessitent de revoir le style de gestion à appréhender, une relance efficace des activités par l'engagement et la créativité des équipes, l'abandon des manœuvres hiérarchiques au profit de l'accompagnement ; de la transparence ; et de l'équité sur les décisions prise en une telle période d'incertitude et d'anxiété.

C'est pourquoi, nous nous interrogeons dans ce présent travail.

La réorganisation des personnels imposée par la pandémie Covid19 affecte-t-elle l'efficacité de la ressource humaine ?

Introduction générale

Cette interrogation amène à plusieurs questions subsidiaires à savoir ;

- Quels sont les effets de la crise de la Covid19 ?
- Quelles sont les restrictions imposées pour les entreprises ?
- Quel est l'impact de ces contraintes sur l'efficacité de la ressource humaine ?

Hypothèses de la recherche ;

Hypothèse 01 : La pandémie impose des mesures spécifiques pour les espaces de travail.

Hypothèse 02 : La réorganisation des effectifs est de rigueur dans les espaces de travail.

Hypothèse 03 : L'efficacité des employés est affectée par les mesures liées au Covid.

Objectifs de la recherche ;

Nous avons essayé, lors de cette étude comprendre l'impact de la crise sanitaire Covid19 sur l'efficacité de la RH, nous nous sommes intéressé à son avènement, son envergure ; aux différentes restrictions et mesures liées à la gestion de cette crise, il est également nécessaire d'appréhender quelques notions clés et ainsi d'apprécier la manière dont la direction du logement (DL) de Tizi Ouzou a pu gérer ses effectifs et son fonctionnement à l'ère de la Covid19.

Méthodologie de recherche ;

Pour mener à bien notre recherche, et afin de produire une analyse pertinente par rapport à notre champ d'observation, nous nous sommes appuyés sur la recherche documentaire, et un protocole de recherche et d'investigation, associé à une enquête sur le terrain.

La recherche documentaire s'est basé sur des lectures théorique (ouvrages, revues, rapports, sites internet), qui se sont articulés sur différents documents qui ont une relation directe avec la planification de la ressource humaine, et la gestion de crise et ses effets sur la RH.

Introduction générale

Concernant la méthode de recherche, il est fondé sur la collecte des données et d'informations au niveau de la Direction du Logement de la wilaya de Tizi Ouzou. Pour mieux cerner notre sujet sur la gestion des effectifs en période de crise sanitaire Covid19, nous avons fait recours à des entretiens avec le chef de Service de l'Administration et des Moyens (**SAM**), et l'observation directe de la réorganisation du travail et des effectifs et enfin, nous avons procédé à l'analyse des données obtenues.

Architecteur du mémoire ;

Pour mener à bien ce travail, nous avons structuré notre travail de recherche en deux grandes parties, les deux premiers chapitres sont consacrés à la revue de littérature sur les sujets connexes à la planification de la RH en période de la crise, le troisième chapitre concerne notre contribution empirique.

Le premier chapitre, abordé la définition des déférentes concepts ainsi que la distinction ente eux. Le deuxième chapitre, nous aborderons la planification des RH son divers aspects, mécanismes, et caractéristiques, présentés par différents auteurs et consultants. Nous poursuivons par la gestion de crise et ses effets sur l'efficacité de la RH. Le troisième chapitre, est consacré à notre étude empirique, que nous débiterons par la présentation de l'organisme d'accueil pour le quel nous allons mesurer l'impact de la crise sanitaire sur l'efficacité de la RH, et la réorganisation du travail au sein de cet organisme.

Nous ferons enfin, un état des résultats de notre recherche, et reviendrons sur notre problématique nous avons tirés de notre problématique, et hypothèses de recherches.

Introduction

Puisque l'organisation est avant toute une équipe d'individus dont les talents, la motivation et les attentes constituent la fonction ressource humaine, c'est pourquoi à travers son historique il est prouvé que cette GRH occupe depuis plusieurs années une place de plus en plus importante au sein de l'organisation.

La fonction personnel a fait une timide apparition au milieu du siècle dernier et n'a cessé d'évoluer au gré des conjonctions économiques, et techniques. Changeant souvent de dénomination, l'ancien service de la paie du 19^{ème} siècle.

La ressource humaine au travail, autre fois perçue comme une source génératrice de coûts, aujourd'hui vue comme un puits de ressources qu'il faut savoir utiliser.

Les RH sont l'une des ressources les plus précieuses de l'organisation, leur acquisition tout un processus pouvant assurer de l'entreprise l'ensemble et la gestion des effectifs, parce qu'ils se font par la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

L'objectif de ce chapitre est de présenter et de définir quelques concepts comme 1^{ère} section ; la gestion des effectifs et la gestion du personnel comme 2^{ème} section ; et la distinction entre la gestion du personnel et la GRH comme 3^{ème} section.

Section 1 : Définition des concepts**1.1 Définition de la fonction RH et la GRH**

La fonction RH est étroitement liée à l'activité de GRH. Ou gestion du personnel, qui est une fondamentale qui permet 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 fonction RH recouvre « l'ensemble des responsabilités et des activités de planification, d'organisation, de direction, et de contrôle des ressources humaines au service des organisation de travail. »¹

La GRH constitué « l'ensemble qui visant 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 organisationnel. »²

Patrick ROUSSEL, en donne la définition suivante « La GRH est un ensemble d'activité 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. »³

1.2 Définition de l'effectif

L'effectif est une donnée référentielle, régulièrement utilisée pour caractériser la taille de l'organisation, sa capacité globale ainsi que le calcul du montant de la masse salariale.

¹ Bélanger, Petit et Bergeron, Revue ; « gestion des ressource humaines », MONTREAL, Année 1983

² Shimon L. Dolan et Gérald LAMOUREUX « psychologie du travail et comportement organisationnel », Montréal, année 2002, P5

³ PATRICK ROUSSEL est coordinateur de l'équipe de recherche au LIRHE, laboratoire Interdisciplinaire recherche sur les Ressources Humaines et l'emploi crée en 1995.

On distingue deux manières de définir l'effectif :

a) Selon les types du contrat

Les personnes disponibles au sein d'une organisation peuvent l'être par le biais de contrat de traitement (CDI , CDD), de contrat spécifique (convention de stage), on a encore des contrats externes (interne, sous-traitance..... Ets).

b) Selon les normes de calcul

Les effectifs peuvent être comptés de différentes manières (selon Martory 2009) :

- La mesure peut se faire à une date donnée en paie en faire de mois. Peut être calculé à la manière d'un stock (effectif au début du période +effectifs en fin du période /2).
- L'effectif peut aussi être comptabilisé en personne, en temps de travail ou en unité monétaire lorsqu'on s'intéresse à la masse salariale, dans ce cas là chaque personne payée est comptabilisée.

Dans ce qui nous trouve le tableau (1) issu de Martory¹, qui reprend les différentes définitions entre l'effectif théorique qui est au sens large et l'effectif au travail, qui se réduit aux personnes salariées présentes pour leurs activités principales :

¹ Bernard Martory, « Contrôle de gestion social, salaire, masse salariale, effectif, compétence, performance », 9^{ème} Edition, année 2009, P 163

Tableau n° 01 Les types d'effectifs les plus courant

Définition et calcul des effectifs

Types d'effectifs	Définition Modes de calcul	Quelle utilisation des données ?
Effectif théorique ou habituel	Personnes faisant partie de l'entreprise ou y conservant un droit de réintégration, y compris les obligatoires = CDD+CDI+salariés à temps partiels * travailleurs temporaires (effectif moyen) MOINS	Calcul des effectifs et des seuils légaux : - Délégué du personnel - Comité d'entreprise - Participation - Bilan social
Effectif inscrit	Contrats suspendus pour absences de la longue durée service militaire, longue maladie (non rémunérés sauf primes à caractère social) = Personnes inscrites (et non sorties) du registre des mouvements dont on assure on conserve effectivement la gestion MOINS	Registre du personnel (Entrée – Sorties)
Effectif payé	Absents non rémunérés (absences des courte ou de moyenne durée) = Personne dont la rémunération est maintenue en totalité (dont effectif en congés payée) ou en partie MOINS	Effectif scal (tous ceux qui ont perçu une rémunération) Effectif DAS
Effectif présent	Absents rémunérés à quelque titre que ce soit = Ensemble des personnes considérées comme présentes qu'elles travaillent ou non pour leur activité principale MOINS	Elaboration du budget de frais de personnel : Détermination des potentiels de travail
Effectif au travail	Personnes ne travaillant pas réellement pour l'activité constituant leur occupation habituelle personnes en formation, visites ou contre-visites médicales, délégation = Ensemble des personnes travaillent pour leur activité principale	Budget de frais de personnel calcul des temps Détermination des couts horaires travaillés.
Effectif permanent	Salariés titulaires d'un CDI, inscrits pendant toute l'année considérée à temps plein.	Calcul d'une masse salariale des références Détermination de l'effectif incompressible

Source : selon Martory 2009.P 163

1.3 Définition du personnel

Un personnel ; est un ensemble de personnes employées par un service public, ou privé, une organisation, un particulier.¹

C'est un ensemble d'individus en interaction direct, qui s'influencent mutuellement et qui concourent les mêmes objectifs au sein d'une organisation, tout en se rassemblant et en créent un lieu social.

Section 2 : La gestion des effectifs et la gestion des personnels**2.1 Gestion des effectifs**

L'une des missions principales des ressources humaines est de faire en sorte que l'organisation ait en permanence les effectifs et les compétences nécessaires, assurer l'équilibre effectif-compétence, effectif-besoin et avoir le bon niveau d'effectif pour assurer un bon fonctionnement.

De nos jours l'application des méthodes de prévision concerne aussi bien les marchés, les prix, les indicateurs financiers ainsi que l'effectif, via une gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences qui contribue à structurer les effectifs, et avoir une vision de l'organisation sur le long terme.

D.WISSE définit la GPEC comme « une démarche d'ingénierie des ressources humains qui consiste à concevoir de façon anticipée entre les besoins et les ressources de l'organisation tant sur le plan quantitatif (effectif) que sur le plan qualitatif (compétences) »².

Pour faire face à plusieurs conjonctures, les organisations sont amenées à revoir leur effectif à la hausse ou la baisse, à court ou à long terme de manière délibérée ou imposée.

a) L'évolution des effectifs à la baisse ou à la hausse

Bien que la littérature académique, s'est exclusivement basée sur les réductions d'effectif qui renvoient aux licenciements, aux plans de retraite.

¹ Dictionnaire Larousse illustré 2011

² D.WISSE ; Les ressources humaines, Paris : Les éditions d'organisation, 1999.P.805

Cette réduction d'effectif est une mesure parmi d'autres au sein des plans de restructuration et de réorganisation.

Bien que la réduction des effectifs soit l'objet de notre thème le cas le moins spectaculaires, L'augmentation et la croissance du volume des effectifs possède plusieurs avantages , notamment sur l'aspect social et renvoie à des situations moins dramatiques et moins stimulatrices de conflits souvent générées par la réduction des effectifs.

b) L'évolution des effectifs à court et à long terme

La gestion des effectifs est symptomatique des dynamiques de l'environnement que ça soit a long terme ou a court terme.

Plusieurs auteurs ont d'ailleurs consacré leurs travaux à l'impact de ces changements sur l'évolution du volume et de la structure de la main d'œuvre.

Plusieurs exemples viennent illustrer cet impact dont le secteur du textile au la Bangladesh ou la main d'œuvre est plus faible et moins couteuse et a pu gagner tous les marchés et entrainer par la suit une importante réduction des effectifs au sein de ce secteur à travers les autres payés.

Autres exemples tels que l'émergence des nouvelles technologies ainsi que l'événement du numérique qui ont bouleversé quelques secteurs (press papier.....) entrainant des modification des besoins en effectifs et en compétences voir même suppression de quelques emplois et d'autres qu'ont connu une importante hausse en effectifs .

Pour autant, les ajustements se font aussi sur le court terme, par exemple ; les départs en congés de maternité qui nécessite de faire recours à un intérieure, un retard sur un chantier qui peut nécessite de recruter d'où l'avantage de la flexibilité de l'emploi.

c) Les évolutions d'effectifs délibérées ou imposées

La gestion des effectifs est un processus plutôt complexe qui peut prévenir de politique volontaire propres à l'organisation (la fermeture possible d'une usine, la suppression probable d'un service, l'imminence d'un plan de licenciement, un plan de recrutement mais

également de phénomènes et événement externe subi par l'organisation qui nécessite des ajustements dans la structure des effectifs (turnover, départ en retraite une crise sanitaire...)

2.3 Les caractéristiques de la gestion des effectifs

En effet les effectifs sont des charges considérable pour l'organisation mais au même temps la principale ressource pout assurer ça continuité, ce qui présente un enjeu complexe pour les principaux acteurs chargés de ce pilotage à savoir les principaux contrôleurs de gestion, les managers opérationnels en interaction.

Cependant, les responsables RH s'intéressent aux effectifs autant que niveau du volume d'emploi qui constitué la base des RH, ensuite les contrôleurs de gestion et de la finance pour les quels les effectifs constituent une charge importante à prendre en considération dans leurs comptes et leurs bilans, puis en fin on trouve les managers opérationnels dont le volume et la qualité se la production dépend des salaires disponibles comme ressource indispensable.

Chacun de ces auteurs s'intéresse aux effectifs pour des raisons qui lui sont propre. Tandis que les contrôleurs de gestion considèrent les effectifs comme une charge, les RH eux les présentent le plus souvent comme un investissement. « Malgré des préoccupations traditionnellement différentes donne leurs manière de concevoir l'organisation, les contrôleurs de gestion spécialistes des chiffres, et les responsables des RH sont amenés à trouver des points de rencontre de plus ou plus fréquent ».

2.2 Gestion du personnel

Peu à peu la gestion du personnel devient une fonction a part entière de l'organisation dont les différentes activités seraient le recrutement, le règlement intérieure, les formations la gestion des activités sociales.....

Au-delà du l'aspect organisationnel, il ya aussi la prise en charge dynamique de l'aspect humain, le suivi de la gestion quotidienne du personnel, et de s'assurer que les moyens mis en œuvre sont correctement gères et que les principes prédéfinis sont bien réalisés.

Il s'agit tout autant de vérifier si les ressources sont bien utilisées, et que la charge du travail n'est pas supérieure aux capacités d'une équipe .Chaque dirigeant doit s'assurer que les ressources humaines dont il dispose soit suffisantes ,si elles ne soit pas supérieure

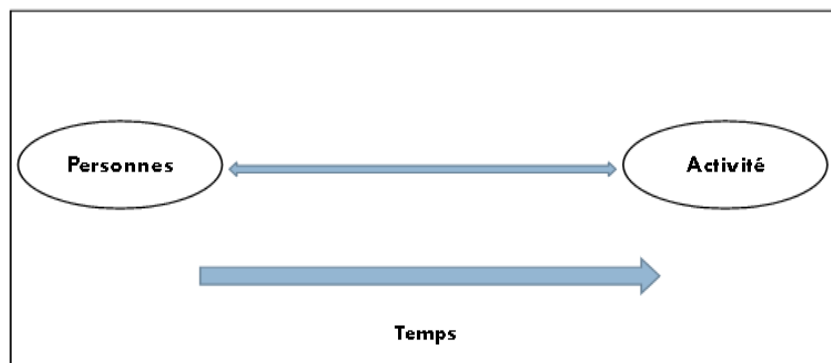
ou inférieure aux besoins nécessaires pour effectuer l'ensemble des tâches qui résultent du fonctionnement de l'organisation¹.

Une gestion du personnel doit s'appuyer sur des objectifs que l'organisation vise à atteindre, les principes qui conduisent la gestion du personnel devraient donc être la conséquence de ces objectifs car c'est à travers eux que doit se définir l'organisation.

La gestion du personnel est un domaine qui nécessite d'être suivi et actualisé. L'actualisation régulière des principes qui prévalent dans la gestion du personnel doit apparaître dans les projets de services mais aussi dans des documents prospectifs comme ceux de la préparation budgétaire, des états normatifs le plan de la GRH (PGRH).

Selon Maurice Thévenet, Cécile Dejoux, Anne Françoise Bender (2015)², La gestion du personnel peut être abordée à trois niveaux : l'activité, les personnes, et le temps.

Figure 1 : La gestion des ressources humaines



Source : Maurice Thévenet Cécile Dejoux Anne Françoise Bende, la Fonction RH, édition Pearson, Paris. 2015 p.3

1. L'activité

Il y'a gestion du personnel quant une activité nécessite la contribution des personnes.

¹ J.M.PERTTI, « gestion du personnel », Paris, Septembre 1984

² Maurice Thévenet, Cécile Dejoux, Anne François Bender, la fonction RH, édition : Pearson, Paris 2015, P.3

Sans activités, il n'y a plus de gestion du personnel. Mais il peut y avoir des activités sans employés.

Cette activité est traduite en tâches qualifications et compétences, organisations, structure, règles, procédures, processus, projets.

Donner de l'importance à l'activité permet de mettre en lumière que :

- Les personnes ne font pas que se soumettre aux organisations ; celle-ci sont aussi flexibles et s'adaptent aux personnes.
- Personnes et activités ne peuvent être abordées séparément. Des accords de gestion des compétences insistent sur le lien entre compétence et évolution des organisations.

2. Les personnes

C'est l'aspect le plus visible de la gestion des ressources humaines :

- Sélectionner et recruter, affecter, rémunérer, assurer les conditions de vie au travail. Gérer la carrière, former, licencier, assurer les relations sociales et évaluer.
- S'occuper des personnes : est une manière d'évoquer la GRH. Mais ce verbe recouvre une grande activité de sens ; cette comprendre la complexité du comportement humain sur les plans individuel et collectif, prendre des décisions concernant les personnes et contrôler l'activité des personnes formellement (entretien annuel) ou plus informellement.

3. Le temps

C'est la troisième dimension de la gestion du personnel. Traiter de l'activité et des personnes doit se faire avec une perspective temporelle ; d'une part, on gère à différentes échéances temporelles : d'autre part la GRH relève d'une temporalité particulière. D'abord se présentent les exigences de *l'immédiat* C'est s'assurer que tous les postes sont tenus, contrôler les horaires et la présence. Affecter le travail, remplacer une personne absente, résoudre des problèmes de conflit, réagir à un accident du travail illustrent le court terme du quotidien.

Vient ensuite le temps des personnes et des résultats, rythme par la nécessité de reporter, préparer un plan de formation, évaluer des performances, établir un contrat de travail, une fiche de paie. Le troisième temps est celui des personnes, celui de l'apprentissage ou du développement personnel. C'est gérer une carrière, faire de la gestion prévisionnelle, élaborer des référentiels de compétence.

Outre les différentes échéances temporelles, un second aspect du temps caractérise la GRH ; la différence de temporalité entre la GRH et les autres fonctions de la vie de l'entreprise. Le temps des personnes n'est pas celui des marchés ; le temps de carrière, des apprentissages, de la motivation ou du changement n'est pas celui des reportings trimestriels.

2.2.1 Champ d'application de la gestion du personnel

Au 20^{ème} du siècle, la fonction personnel prend une place de plus importante dans les organisations avec un contenu assez élargit rémunération, gestion des carrières étude et qualification des postes de travail, formation planification des besoins mais les pratiques restent des connaissances, plus ou moins validées par un encadrement ou des recherche et exposées à une réflexion critique .

D'ailleurs J, FONBONNE 20001 ; considéré que les pratiques ont précédé la fonction « on peut dire que le X/XE siècle est celui de la fonction personnel sans service personnel, le XXE siècle est celui de la fonction personnel avec service du personnel. »¹

L'exemple ; le plus souvent dans la gestion du personnel est la construction de l'organigramme, qui doit impérativement dépendre de l'organisation afin d'atteindre ses objectifs fixés et montrant son évolution au fil du temps.

La mission principale de ce service ; est bien L'administration individuelle, et collective du personnel depuis l'embauche jusqu'à la fin du contrat de travail, c'est la dimension administrative² de la fonction personnel ; qui met en œuvre les pratiques suivantes :

- Tenir à jour les registres obligatoires.
- Stocker des informations, les trier, les mettre à

¹ J .FONBONNE, « la montée de la fonction du personnel », édition : personnel, P.196

² Maurice Thrévenet, cecile Dejoux, « la gestion des talents », édition : Dunod, p.270

- jour, et les classer.
- Préparer les attestations et certificats dérivés
- Suivre les dossiers maternité, maladies, et accidents de travaux.
- Relations avec les caisses d'assurance maladie, de retraite, les organismes de prévoyances.
- Suivre les congés.
- Suivre les contrats d'internes et les stagiaires.
- Traiter les ordres de missions et vérifier les remboursements.
- Appliquer et mettre en œuvre les différentes sanctions disciplinaires.
- Gérer et valoriser le temps de travail (heures normales, et heures supplémentaires).
- Suivre le taux d'absentéisme.
- Suivre Torne-over.
- Relations avec les administrations institutionnelles.
- Réaliser les déclarations sociales.

La fonction personnel a été développée par faire face à de nombreuses préoccupations du salarié au sein de son lieu de travail.

Section 03 : La distinction entre la gestion du personnel et la GRH

La principale différence entre la gestion du personnel et la GRH, réside dans leur portée et leur orientation. Bien que la portée de la gestion du personnel soit limitée et que l'approche soit inversée, les travailleurs sont considérés comme un outil. Ici le comportement du travailleurs peut être manipulé conformément aux compétences de base de l'organisation est remplacé lorsqu'il est utilisé.

D'autre part, la GRH a une portée plus large, est considérée les employés comme un atout pour l'organisation. Il favorise la mutualité en termes objectifs de responsabilité, de récompense, etc. ; ce qui contribuera à améliorer la performance économique et le haut niveau de développement des ressources humaines.

Au début de siècles, lorsque la GRH n'était pas répondue, la gestion des effectifs et des salariés des employés était prise en charge par la gestion du personnel, il est communément appelé gestion du personnel traditionnel. La GRH, est devenue un prolongement de la gestion traditionnelle du personnel.

Dans cette section nous allons éclaircir le sensé et la différence entre la gestion du personnel et la GRH.

Tableau n° 02 : La comparaison entre la gestion du personnel et la GRH

Base de comparaison	Gestion du personnel	GRH
Sens	L'aspect de la gestion qui concerne les effectifs et leurs relations avec l'entité s'appelle gestion du personnel	La branche de la gestion qui se concentre sur l'utilisation la plus efficace des RH d'une entité pour atteindre les objectifs organisationnels est connue sous le nom de GRH
Approche	Traditionnelle	Moderne
Traitement de la main-d'œuvre	Machine ou outils	Atout
Type de fonction	Fonction de routine	Fonction stratégique
Base de rémunération	Evaluation d'emploi	Evaluation des performances
Rôle de gestion	Transactionnel	Transformation
La communication	Indirect	Direct
Gestion de la main-d'œuvre	Contrats de négociation collective	Contrats de négociation individuels
Les initiatives	Au coup par coup	Intégré
Actions de gestion	Procédure	Les besoins de l'org
La prise de décision	Lent	Vite
Job design	Répartition du travail	Groupes/Equipes
Concentrer	Principalement sur des activités banales comme l'embauche, la rémunération, la fonction et l'harmonie des employés.	Traiter main-d'œuvre de l'organisation comme un atout précieux, à valoriser, utiliser et préserver.

Source : Article « La différence entre la gestion du personnel et la GRH », disponible sur le site internet ; Fr.Gadget-info.com ; consulté le 20/09/2021

Les points de différences entre la gestion du personnel et la GRH sont les suivants

- La partie de la gestion qui traite des effectifs de l'organisation est connue sous le nom de gestion du personnel. La branche de la gestion, qui se concentre sur l'utilisation optimale de la main-d'œuvre de l'organisation s'appelle GRH.
- La gestion du personnel traite les employés comme des outils ou des machines, tandis que la GRH considéré comme un atout important de l'organisation.
- La gestion des ressources humaines est la version avancée de la gestion du personnel.
- La prise de décision est lente dans la gestion du personnel, mais elle est Relativement rapide dans la GRH.
- Dans la gestion du personnel, les initiatives sont réparties au coup par coup. Cependant, la distribution intégrée des initiatives existe dans la GRH.
- Dans la gestion du personnel, la base de la conception des taches est la division du travail, tandis que dans le cas de la GRH, les employés sont divisés en groupe ou en équipes pour l'exécution de toute tache.
- Dans la PM, les négociations sont basées sur des négociations collectives avec le dirigeant syndical. A l'inverse, dans la GRH la négociation collective n'est pas nécessaire car des contrats individuels existent avec chaque employé.
- Dans la PM, le salaire est basé sur l'évaluation de l'emploi. Contrairement à la GRH, ou la base de la rémunération est l'évaluation de la performance.
- La gestion du personnel est principalement axée sur les activités ordinaires, telles que l'embauche, la rémunération, la formation et l'harmonie des employés. Au contraire, la GRH se concentre sur le traitement des employés comme des atouts précieux à valoriser, à utiliser et à préserver.

La GRH a proposé une extension de la gestion du personnel, qui a éliminé les faiblesses de la gestion du personnel. C'est essentiel en cette période de concurrence féroce où chaque organisation doit donner la priorité à sa main-d'œuvre et à ses besoins.¹

¹ Article « La différence entre la gestion du personnel et la GRH » ; Disponible sur le site internet, Fr.Gadget-info.com consulté le 20/09/2021

Conclusion

La GRH, a pour objectif d'assurer la meilleure adéquation possible entre les besoins des patients et les RH, elle est essentielle au bon fonctionnement de l'organisation. Et aussi elle permet d'améliorer le bien être des salariés, et la productivité de l'organisation dans son ensemble.

L'administration du personnel, renvoie quant elle à l'ensemble des tâches administratives nécessaire à la GRH, ainsi on peut dire que la gestion du personnel est un moyen à la bonne GRH.

La gestion des effectifs, peut impliquer en particulier le planning du personnel. La différence principale est que le planning des équipes se fait en règle générale de manière fixe et à long terme.

Introduction

Une nouvelle spécialité, la planification des RH est entrain d'émerger dans les services des RH de l'organisation.

Dans ce deuxième chapitre ; nous allons présenter le rôle de la planification des RH ainsi que la manière dont une telle activité est organisée dans les services RH.

Section 1 : La planification de la ressource humaine

Suit aux premièrement changements de l'environnement par exemple ; technologique, social, et législatif, l'organisation moderne doit culturellement se restructurer, se moderniser, développer de nouveaux horizons afin de garantir sa prospérité, ce qui dépend en grande partie des RH.

Ce fait sorte organisation doit s'assurer d'avoir les RH défrisantes, compétentes et efficaces qui seront s'adapter aux nouveaux emplois. Ce dit tous ces permettre doivent ou verger au bon environnement et au bon endroit afin de réussir à relever le défi de la GRH qui consiste à atteindre l'équilibre ressources-besoins, était mieux formés et informés. Les employés développent de nouvelles aspirations et adoptent de modèles attitude et de nouveaux comportements au travail ce qui ne fera que les aider à contribuer au développement de l'organisation est la seule condition que leurs besoins seraient considérés satisfaits.

Planification des RH assure la compatibilité de caractéristiques employées à celles des tâches qui leur sont demandées, comme une vise à prévenir sur des éventuels déséquilibres quantitatifs ou qualitatifs entre les RH disponibles et les objectifs de l'organisation, elle vise à atteindre sur le long terme.

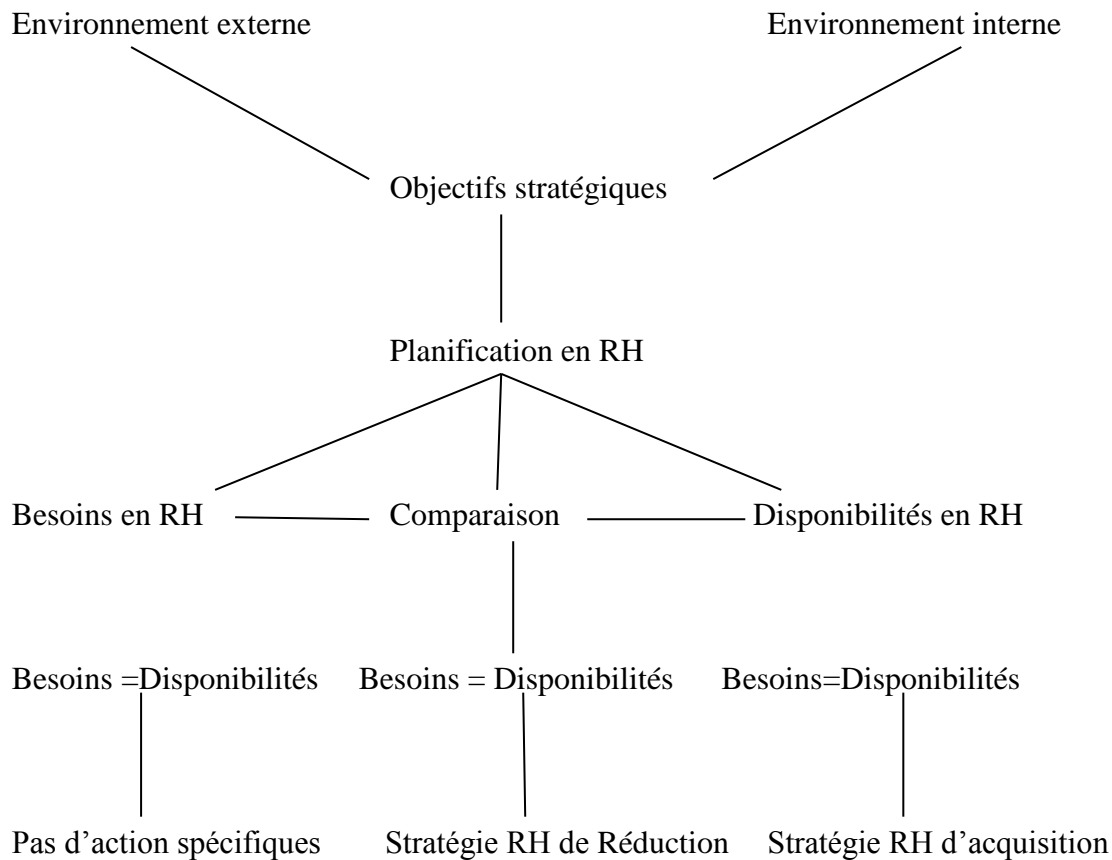
Le modèle de la Planification Stratégique des RH (PSRH) ; mieux saisir la contribution d'une planification des RH à performance, à l'efficacité ainsi qu'à l'efficience d'une organisation nous avons choisi le modèle de la planification stratégique des RH qui est considéré comme le courant dominant même le modèle classique de la gestion ¹.

Le développement de ce modèle c'est effectué en deux étapes :

- 1) L'étape où les chercheurs se sont focalisés sur une approche planification Des RH trop souvent qualifiée de gestion prévisionnelle des RH.
- 2) L'apparition de l'approche planification stratégique des RH. Cependant, à partir des années 1960 et ce jusqu'à la fin des années 1970 l'approche de la planification des RH s'est imposé le principal modèle de GRH ainsi qu'un essentiel modèle prévisionnel des RH dont l'objectif principal était le maintien de l'équilibre entre l'effectif et la demande de la main d'œuvre.

¹ BERNARD.A, « planification et gestion des entreprises des sciences des organisations », Paris, année 19

Figure 02 : Modèle de planification des RH



Source : Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et Modèles

Selon Glueck ; 1978, ce modèle permet l'utilisation efficace et efficiente du personnel ainsi que le développement du sentiment d'appartenance et de satisfaction chez les employés. En effet dans une organisation utilisant la planification des RH, les salariés participent à la prise de décision et se considèrent comme partie prenante à l'organisation ; procure une forte valorisation et reconnaissance de leurs savoirs et expériences dans les emplois appropriés.

Dans le cadre d'un tel processus, la prise de conscience de l'intérêt que l'organisation porte à leurs compétences ne peut qu'engendrer une meilleure rentabilité et une meilleure performance du travail effectué.¹

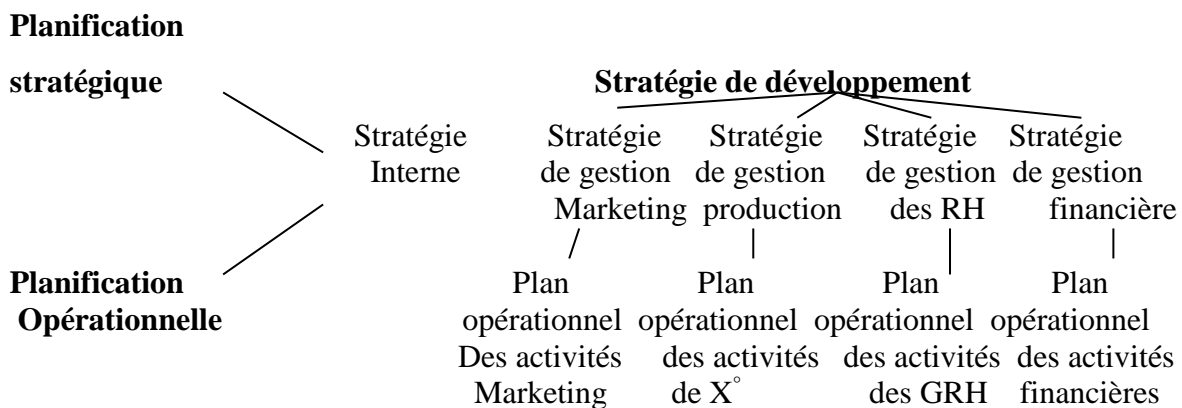
Ce pendant, selon Walker (1992) pour mieux consolider ce modèle dont la vocation préliminaire est d'aligner les RH aux objectifs de l'organisation, il est nécessaire de prendre en considération les contraintes de l'organisation et d'améliorer l'expertise stratégique des

¹ Glueck, « personnel a diagnostic approach », édition : REVISED, année 1978

responsables de la planification des RH ce qui permettra à ce modèle de trouver un encrage fort dans la formalisation et la mise en œuvre des décisions stratégiques globales.¹

Sur-ce on assiste à la naissance de l’approche de la planification stratégique des RH ou il devient nécessaire voir impératif de mettre en place un modèle dans le quel la GRH soit un véritable partenaire stratégique es ne plus se contenter d’une simple fonction organisationnelle.

Figure 03 : Modèle de planification des GRH au niveau stratégique et opérationnelle
stratégie externe



Source : Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et Modèles

Selon Smith et Ferris (1986) , toute organisation qui se veut performante doit intégrer les RH à la planification stratégique , ainsi comme l’identifie (la figure 2) ;l’intégration des RH se fait au niveau stratégique par l’ajustement de la stratégie des RH à la stratégie externe de développement et au niveau opérationnel par la programmation des moyens (ajustement des besoins et des disponibilités en RH) nécessaires à la réalisation des stratégies internes ce qui procure au modèle de la planification stratégique des RH un double objectifs a suivre la cohérence externe entre la stratégie de développement et la stratégie RH , et une cohérence interne des activités de GRH entre elles .²

¹ Walker, «Stratégie ressources humaines », New York, année 1992, P.320

² Smith et Ferris, « la gestion des performances au travail », année 1986, P.45

Section 02 : Caractéristique d'une planification des RH, et ses mécanismes**II-2-1 Les caractéristique de la planification des RH**

Le processus de planification des RH, est considéré comme un processus de révision systématique, et continue des activités de GRH afin d'accompagner les différents changements, et atteindre une adéquation optimal entre les RH et le travail qui leur est demandé.

Une gestion planifiée des RH, possède un certain nombre de caractéristiques qui distinguent de l'ancienne gestion traditionnelle¹ :

1) Une gestion plus prévisionnelle

En se préoccupant beaucoup plus du future, et des conséquences des décisions poises on à prendre, elle se soucie de ne pas pouvoir hypothèque l'avenir mais aussi de commettre l'irréparable. Une plus grande considération à d'éventuel problèmes futures talque (surplus/pénurie d'effectifs manque de relève vieillissement de la a-0), mais aussi une attention spéciale à l'amélioration progressive du potentiel humain de l'organisation (efficacité, polyvalence, intégration).

Cette gestion, s'intéresse aussi à l'adéquation entre le développement de l'organisation celui des RH, comme elle se prononce aussi des problèmes organisationnels (restructuration administrative, croissance, changement technologique, organisation du travail).

2) Une gestion plus intégrée

Cette intégration a pour objet les grandes activités de la fonction RH (recrutement, formation, évaluation de travail, rémunération, condition de travail, relation de travail) ; tout leur en permette de se renforcer mutuellement en fonction des objectifs en commun.

3) Une gestion plus systématique

Un tel cadre d'intégration favorise, le développement d'une gestion sympathique utilisant de plus en plus de techniques quantitatives (prévision, décision, évaluation, stimulation, control), mais des Systems d'information.

¹ Mémoire fin d'étude, « la planification des ressources humaines », université Moulay Ismail

4) Une gestion plus stimulante

La GRH fait face ces dernières années, à des structures de plus en plus complexes, ainsi que de la communication plus difficile. Cependant elle se doit d'être plus stimulante en organisant le travail de manière plus en riche, (regroupement des tâches, des responsabilités plus larges, groupes de travail), mais en pratiquant une politique de promotion interne (évaluation du personnel, plan de carrière....) chose qui devrait favoriser à la fois la satisfaction et l'efficacité des employés.

5) La PRH est un processus

Il comprend des étapes clairement définies, (prévision, objectifs, politiques, programmes, budget), et articulées dans le temps permettant la révisions continue, et systématique des différentes activités de la GRH.

- Est un processus formel : Conforme aux lois de la réglementation sous formes de documents explicitant clairement les diverses décisions prises.
 - Est un processus global : du moment qui il permet d'assumer l'ensemble de responsabilités de la fonction RH.
 - Les actions de la GRH passent par toutes formes de changements qui ; remettent sans cesse en question l'équilibre du marché interne de la main d'œuvre, ce qui donne naissance au processus PRH, afin d'atteindre l'équilibre souhaité.
- ❖ La PRH n'est pas la GRH mais constitué ; le point de départ d'une GRH plus prévisionnelle intégré, systémique, et stimulante, imposé par le rythme accélère des changements et leurs impacts sur les marchés interne du travail.

II-2-2 Les mécanismes d'une PRH

Comme on l'a vue précédemment au titre (II-2-1), la PRH est un processus qui se compose d'un ensemble d'étapes chronologiques, à chacune son importance et son rôle pour réussir une bonne PRH. Ce processus repose sur 07 importantes étapes à savoir¹ :

¹ Mémoire fin d'étude « la planification des ressources humaines »

L'évaluation de l'offre actuelle disponible en matière RH

Cette étape consiste à évaluer la force de la main d'œuvre consistante en temps réel au sein de l'organisation ? en termes de compétences, de qualification d'âge, responsabilité performance, Tous ces paramètres vont permettre au professionnel RH de mieux se renseigner sur les capacités essentielles de la main d'œuvre par rapport aux différents processus opérationnels.

1) Analyse de la demande future en RH

Cette analyse se fait en se basant sur toutes les variables RH comme départ en retraite, licenciement, les congés, les promotions, les transferts, les démissions...

2) Prévision de la demande en RH

Il est important de comprendre la stratégie, et les objectifs à long terme de l'organisation afin que la prévision de la demande en main d'œuvre, soit alignée à ces objectifs, ce qui confère au service RH ; l'aptitude requise pour une bonne PRH.

3) La stratégie d'approvisionnement en RH

Cette stratégie d'approvisionnement peut être sous différentes formes ; recrutement, formation et coaching, la gestion des relations, la mission des politiques. Ces plans sont exécutés en collaboration directe avec les managers pour rendre le processus fluide et efficace.

Le processus de planification permet aux responsables de faire face à de nombreux obstacles comme les prévisions liées aux objectifs et même à la situation actuelle de marché du travail.

4) Analyse des tâches

Il s'agit du processus d'identification et des choix spécifiques pour un emploi particulier définissant ainsi clairement les tâches, les règles, les responsabilités, et les compétences liées au poste.

Le processus d'analyse des tâches fournit deux ensembles de données clairement définies à savoir la description du poste et les spécifications du poste.

5) Conception des tâches

La conception des tâches ; est un processus continue, et en constante évolution qui vise à aider les employés à s'adapter aux changements sur le lieu du travail.

L'objectif final de cette étape est de minimiser l'insatisfaction, et d'améliorer la motivation, et l'engagement des employés dans l'accomplissement des taches.

En cette étape on définit clairement les étapes essentielles à respecter dans le processus de conception des taches à savoir les travaux qu'il faut effectuer, et les taches qui font partie de ce travail.

La manière dont les taches sont exécutées, le volume du travail, qui doit être effectué, la procédure d'exécution de ces taches.

Toutes ces étapes prédéfinies doivent être examiné pour parvenir à la définition claire d'un emploi spécifique et qu'une conception appropriée sera faite, car un emploi bien définit crée un sentiment d'accomplissement de haute estime de soi chez les employés.

6) Evaluation des emplois

Contrairement à la spécifié du poste, l'évaluation précise la valeur et l'importance relative de chaque emploi dans une organisation en examinant les taches et en classant les emplois.

Section 3 : Gestion de crise et ses effets sur la RH**II-3-1 La gestion de crise**

Chaque organisation quelque soit son secteur, ou sa taille sera confrontée à une crise a un moment donné de son existence.

Pour faire face à ces crises, l'organisation doit mettre en place un plan de gestion de crise efficace, et efficient qui est généralement du ressort des responsables RH, qui doivent assurer et gérer une réorganisation inédite du travail.

3.1.1. Définition de la crise

Savoir reconnaître une crise c'est avant tout savoir la définir.

Nous pouvons considérer comme situation de crise, toute situation où événement non attendu, ou extraordinaire pouvant générer des dysfonctionnements structurels en engendrent des risques majeurs, pouvant menacer lourdement les intérêts de l'organisation.

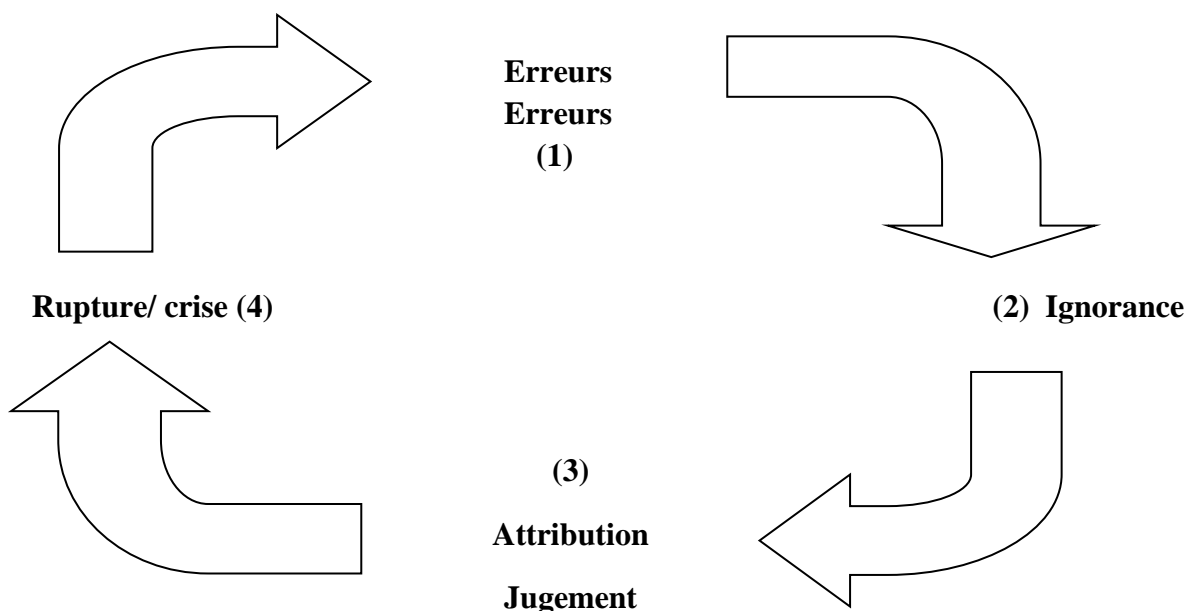
La gestion de crise c'est savoir gérer le chaos avec succès. L'assimilation de ce concept de gestion de crise, diffère d'une organisation à une autre, certaines pensent avoir tout le temps de gérer une crise, d'autres pensent n'en n'avoir jamais vécus, c'est parce qu'il est important qu'une organisation a un bon niveau de préparation à la crise, avant qu'un incident peut entrainer un accident pouvant a son tour conduire à la crise majeur.

3.1.2. Cycle de développement des crises

Les crises s'installent progressivement au sein d'une organisation selon un phénomène qui se décompose en quatre étapes¹ :

- Dysfonctionnement/ erreurs.
- Ignorance.
- Attribution/jugement.
- Rupture/crise.

Figure 4 : Le cycle de développement des crises



Source : Selon C. ROUX.DUFROT, Article universitaire « Gérer et décider en situation de crise » 2003.

¹ Guide Adenium, Mettre en œuvre son plan de gestion de crise, Paris, Année 2015 P.5-6

Généralement, cinq erreurs classiques menacent l'organisation aux prises avec une situation de crise :

- Rester sidéré par les évènements compte tenu de leur ampleur.
- Ne pas détecter suffisamment tôt l'entrée en crise.
- Réagir trop tardivement.
- Nier ses propres responsabilités et sous-estimer le rôle des acteurs extérieurs en adoptant un esprit de forteresse.
- Absence ou inadéquation de la communication.

3.1.3. Les dimensions clés de la gestion de crise

La préparation de la gestion des crises doivent couvrir 7 dimensions et complémentaires :

- Dimension technique,
- Dimension humaine et sociale,
- Dimension légale,
- Dimension politique,
- Dimension éthique,
- Dimension stratégique,
- Dimension information.

3.1.4. Les éléments du plan de gestion de crise

Il faut définir ce qu'est considéré, comme une crise pour l'organisation pour ensuite, définir une stratégie pour chaque typologie de crise, par la suite le plan de gestion de crise doit totalement intégrer les éléments suivants¹ :

- 1- Le schéma d'alerte, qui va permettre de définir clairement pour l'ensemble de l'organisation les étapes essentielles de transmission des informations.
- 2- La cellule de crise, qui a pour but de définir clairement les différents intervenants de l'organisation en cas de crise.
- 3- Les fiches mission, qui ont pour objectif de définir le rôle de chacun de ces intervenants en amont, pendant et en aval de la gestion de crise.
- 4- Les fiches outils, qui ont pour but de favoriser la transmission des informations et le reporting pendant la gestion de la crise et ainsi de gagner en efficacité.

¹ Guide Adenium, Mettre en œuvre son plan de gestion de crise, Paris, Année 2015 P.9

- 5- Les annexes, telles que l'annuaire de crise, le plan de salles de crise ou encore les plans des sites de réplique doivent permettre à chacun des intervenants de trouver les informations utiles, dont il a besoin pour remplir son rôle au sein de la structure de gestion de la crise.

Au final, l'anticipation par la mise en place d'une organisation, et d'outils cadrés et maîtrisés par les différents intervenants, doit permettre à l'organisation de limiter la part d'improvisation et de se mobiliser immédiatement dès la survenance d'un événement à caractère exceptionnel.

3.1.5. Les bonnes pratiques en matière de gestion de crise

A. Avant la crise

1. Identifier

Avant une crise il est important d'avoir identifié¹ ;

- Une cellule de crise ; les membres sont désignés, formés, et répertoriés (annuaires).
- Une ou des salles de crise ; elles doivent être prédéfinies, connues, équipées, et testées de crise qu'en outils logistiques (téléphones, fax, pc, paperboard...).

D'une manière générale ; il est important d'avoir identifié une salle à l'intérieure du site mais également à l'extérieure (en cas d'indispensabilité du site).

2. S'approprier

Les membres qui composeront la cellule de crise doivent avoir connaissance des procédures de crise. Le fonctionnement du schéma d'alerte, les rôles et responsabilités de membres de la cellule de crise doivent être connus.

De la même façon, les différents outils de la cellule de crise doivent avoir été préalablement appréhendés, aussi bien les outils propres à la gestion de crise (tableau de bord, minutier) que les outils présents en cellule de crise (paperboard numérique, téléphone, satellite).

¹ Guide Adenium, Mettre en œuvre son plan de gestion, Paris, Année 2015 ? P.11-12

En cellule de crise les responsables PCA doivent avoir connaissance de la stratégie de continuité d'activités définie : les activités critiques à reprendre prioritairement, les moyens humains et logistiques nécessaires.

B. Pendant la crise

1. Organiser

Dès le début de la crise, il est indispensable de bien s'organiser au sein de la cellule de crise. Le directeur de crise doit :

- S'assurer de la présence des membres de la cellule de crise ou de leurs suppléants.
- Désigner un secrétaire de séance.
- Répartir les fonctions, missions, et le périmètre d'intervention de chacun des membres de la cellule de crise.
- Faire un point de situation initial par recueil des informations disponibles.
- Définir les besoins pour la gestion de crise : moyens logistiques, ressources humaines.

3. Mettre en œuvre

La cellule de crise doit ensuite rapidement mettre en place une stratégie de crise qui couvre l'ensemble des volets de la crise (actuels ou prévisibles) : la communication, la gestion opérationnelle de la crise, la continuité d'activité.

Le directeur de la cellule de crise doit :

- S'assurer que les décisions prises sont diffusées et mises en œuvre.
- S'assurer de la mise à jour du tableau des événements.
- Recueillir l'ensemble des informations disponibles et les communiquer en séance.

4. Communiquer

En situation de crise, la communication est la plus en plus essentielle et incontournable. Les bonnes pratiques étant d'avoir une communication claire, adapter au public cible.

La communication doit se faire :

- En externe ; auprès des médias, des autorités publiques, des clients et fournisseurs .
- En interne ; auprès du personnel.

- En cellule de crise des points de situation régulière doivent permettre à tous les membres de la cellule d'avoir le même niveau d'information.

C. Après la crise

1. Tirer profit

A la fin de la crise le directeur de la cellule de crise doit :

- Organiser un Retour d'Expérience (REX).
- Mettre à jour le plan de gestion de crise et le PCA en fonction des recommandations formulées dans la REX.
- Définir un plan d'action.

2. Communiquer

En matière de communication post-crise, il s'agit avant tout de remercier l'ensemble des parties prenantes pour leur implication. Cette communication permet également de formaliser la fin officielle de la crise.

La communication passe également par une diffusion du REX et du plan d'action et permet avoir de placer le plan de gestion de crise et le PCA dans un système d'amélioration continue.

II-3-2 Les effets de la crise sur la RH

Cette section a pour principal but d'appréhender les RH quant à leurs rôles et leurs activités en situation de crise.

Depuis quelques années, la fonction RH et la DRH ont gagné des lettres de noblesses, et ils sont reconnu comme business Partner et de stratégie, sauf que en situation de crise cette fonction est souvent confronté à des nouvelles réalités et à de nouveaux enjeux.

Selon (Atkinson, 1984 ; Schulder et Jackson, 1987 ; Délia 1997, Gilbert 1997) « La GRH est la clé, ou la solution qui apporte réponses, sécurité, source d'avantage concurrentiel dans un contexte de crise. Le rôle principal des RH en période de crise est bien de minimiser les effets de la crise ou de rendre possible une sortie de crise dans les meilleurs conditions. »¹

¹ Parkinson 1984 ; Schulder et Jackson 1987 ; délia 1997 ; Gilbert 1997 « gestion des ressources humaines », Paris

La crise serait le déclencheur qui permettra de modifier les méthodes de management de façon durable notamment grâce l'amélioration des dialogues social, avec des enjeux forts à gérer pour la fonction RH et en particulière :

- Rétablir la notion d'équipe dans l'organisation.
- La gestion des conflits et amélioration du climat social.
- Amélioration du dialogue social.
- Gestion de la communication entre les dirigeants
- La gestion des effectifs (licenciement, fin du contrat pour CDD, gel des embauches).
- La négociation des salaires et des budgets.
- La gestion des compétences et des emplois sensibles.

Les effets sur les activités et l'évolution ainsi que, le rôle de la GRH diffère d'une organisation à une autre. Ces impacts se manifestent sur ces principaux axes ;

- La gestion des effectifs ; qui se caractérise par des mesures de licenciement, gel des embauches, chômage partiel de certaine catégories du personnel. Cet axe qui connaît en période de crise un ralentissement voir une décroissance.
- La formation ; afin d'accroître ces compétences des salariés, mais cet investissement reste rationalisé et plus stratégique en période de crise.
- La réduction des couts et budget ; cet axe en situation de crise est utilisé plus en moins avec vigueur à savoir absence d'augmentation, gel des salaires, réduction de la masse salarial par la prise obligatoire des congés acquis, annulation des avantages sociaux attribués.....

Néanmoins ; une crise aussi peut aussi avoir des effets positifs sur la RH et ses dimensions à savoir :

- L'accélération et le renforcement de certaines missions comme, la communication et la prévention des conflits sociaux.
- L'accroissement de la proximité entre la fonction RH et les dirigeants.
- L'accompagnement et la gestion des stress chez les salariés sur l'avenir, et devenir de l'organisation.
- L'externalisation des activités de GRH.

Conclusion

La PRH, est une activité nécessaire pour la direction des RH ; elle vise à prévenir des situations des pénuries ou de sur plus d'employés et prendre les dispositions qui s'imposent. La PRH , à pour objectifs d'assurer qu'on dispose d'un nombre suffisant de personnes qualifiées et motivées au bon endroit et au bon moment, et répondre aux besoins actuels et futurs de l'organisation.

Introduction

Le Covid-19, a pris le mode par surprise. Cette imprévisibilité a engendré, des changements au niveau des organisations voir une intégrale réorganisation dans leurs managements en général, et le travail en particulier.

Parmi les stratégies, qui ont pu préserver voir même assurer la survie des entreprises en cette période, la transformation numérique en adoptent les technologies supports au travail.

L'objectif de ce chapitre, est d'avoir une approche descriptive de la crise sanitaire comme une première section, les implications de cette crise sanitaire comme une deuxième section, et les effets de la crise sanitaire comme une dernière section.

Section 1 : Approche descriptive de la crise sanitaire**Pandémie de Covid19 en Algérie ;****1.1 Définition de la pandémie de Covid19**

La pandémie de Covid19, est une crise sanitaire majeure provoquée par une maladie infectieuse émergente apparue fin 2019 en chine continental, la maladie est le **SARS-CoV-2**. Ce virus est à l'origine d'une pandémie¹, déclarée **le 11 mars 2020** par l'organisation mondial de la santé. En Algérie, elle se propage à partir de **25 février 2020** lorsqu'un ressortissant italien est testé positif au **SARS-CoV-2**.

Tableau n° 03 : Pandémie de Covid19 en Algérie

Modalité	Maladie à coronavirus 2019 (Covid19)
Agent infectieux	SARS-CoV-2
Origine	Wuhan (Chine)
Localisation	Algérie
Premier cas	Ouargla
Date d'arrivée	Depuis le 25 février 2020

Source ; Article « Pandémie de Covid-19 en Algérie » ; disponible sur le site internet www.wikipédia.org.fr ; consulté le 30 septembre 2021

Tableau n° 04 : Le bilan de pandémie de Covid19 en Algérie 2021

BILAN	
Cas confirmés	194 671 (29 aout 2021)
Cas soignés	132 292 (29 aout 2021)
morts	5 179(29 aout 2021)

Source ; Article « Pandémie de Covid-19 en Algérie » ; disponible sur le site internet www.wikipédia.org.fr ; consulté le 30 septembre 2021

¹ Article «Le coronavirus en Algérie » ; élaboré par un professionnel de la santé ; disponible sur le Site internet, www.ncov2019.live.com ; consulté le 30 septembre 2021

Progressivement, l'épidémie se propage pour toucher toutes les wilayas algériennes. D'autres cas de Covid-19 sont ensuite détectés ; dans ce pays de 44 millions d'habitants il y a eu au 7 août 2021 selon les chiffres officiels, un total de 180 350 malades, et un total de 4 510 décès¹; mais ces chiffres sont largement sous-estimés selon les experts.

1.2 Historique

Première vague de la Covid-19 : De Février 2020 à Décembre 2020 ;

Depuis, les premiers cas officiels enregistrés en Algérie, en mois de février par l'institut Pasteur d'Algérie, le nombre de nouveaux cas, et de nouveaux décès de Covid-19 ont augmenté de façon croissante jusqu'à la fin du mois mars².

Le nombre de personnes hospitalisées, a été plus élevé à partir du mois de mai

De juillet à décembre 2020, le ministre de la santé algérien a annoncé une forte augmentation des cas confirmés au Covid-19, dont les chiffres ont commencé à augmenter la fin du mois décembre, laissant présager le début de la deuxième vague.

Deuxième vague de la Covid-19 : Du janvier à Avril 2021 ;

La circulation du virus, a repris au début de janvier 2021, l'Algérie a franchie la barre, de 10000 cas confirmés, et de 2979 décès au cours du mois.

L'institut Pasteur d'Algérie, a enregistré de nouveaux cas de la nouvelle variante (**B1.1.7, B.1.525**), et de nouveaux décès au mois de mars 2021

Le nombre de personnes confirmées, est plus élevé depuis avril 2021. Pour cela le gouvernement algérien, a adopté des mesures de confinement à domicile³.

¹Article « Pandémie de Covid-19 en Algérie » ; disponible sur le Site interne www.wikipédia.org.fr consulté le 30 septembre 2021

² Article « Covid-19 : communiqué N°14- Institut Pasteur d'Algérie » , Disponible sur le site internet www.pasteur.dz , consulté mois d'octobre 2021

³ Article « L'Algérie confrontée à une deuxième vague de Covid-19 », Pr. Rachid Belhadj, Disponible sur le site internet www.radioalgérie.dz , consulté mois d'octobre 2021

Troisième vague de la Covid-19 : De mai 2021 à septembre 2021

De nouveaux cas à la variante **Alfa**, et d'autres cas à la variante **Delta**, sont enregistrées d'après l'institut pasteur d'Algérie.

Durant le mois de juillet 2021, l'Algérie est connue pour une forte augmentation du nombre de cas enregistrés, atteignant un total de 193 874 cas du même mois¹.

D'après l'institut pasteur, la situation se dégrade rapidement, il a enregistré un fort taux d'infection de la variante **Delta**, qui représente 71% de virus en circulation, et dont l'activité est en forte propagation.

Le ministère Algérien de la santé, a annoncé la création d'une cellule nationale pour l'oxygène au mois de juillet, à cause du manque d'oxygène, ou son absence dans certaines wilayas, et régions du pays².

Durant le même mois, c'est la société civile qui se mobilise afin d'endiguer la propagation de la pandémie de la Covid-19. Des réunions d'urgence sont organisées dans les villages, afin de décider du confinement et du renforcement des mesures sanitaires³.

Tableau n° 05 Nombre de cas confirmés à la Covid-19 année 2020/2021

Vagues	cas confirmés en 2020	Cas confirmés en 2021
première vague	55 630	0
deuxième vague	0	119 192
troisième vague	0	196 392

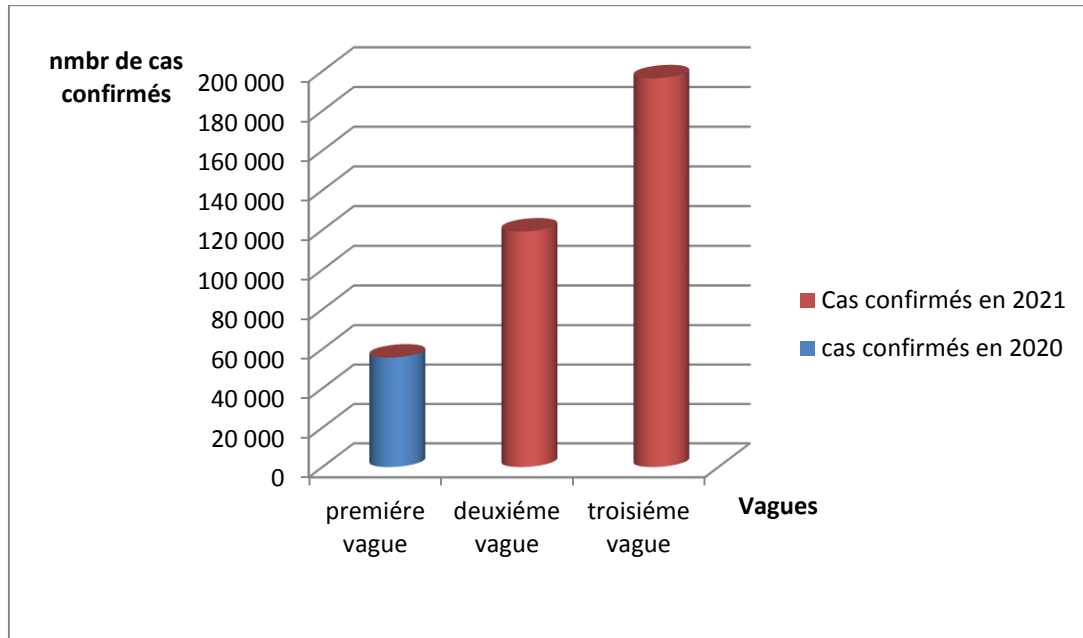
Source : Centre de développement des technologies avancées

¹ Article « l'Algérie aux prises avec une troisième vague meurtrière de coronavirus- RTBF », Disponible sur le site internet www.rtbf.be, consulté mois d'octobre 2021

² Article « Covid-19 en Algérie : le pays manque d'oxygène », publiée par Ju.M, Disponible sur le site internet www.lavoixdunord.fr, consulté mois d'octobre 2021

³ Article « Covid-19 : en Algérie, la société civile s'organise face à la pandémie- Le monde », Disponible sur le site internet www.lemonde.fr, consulté mois d'octobre 2021

Figure 05 Représentation graphique des cas confirmés à la Covid-19 en Algérie année 2020/2021



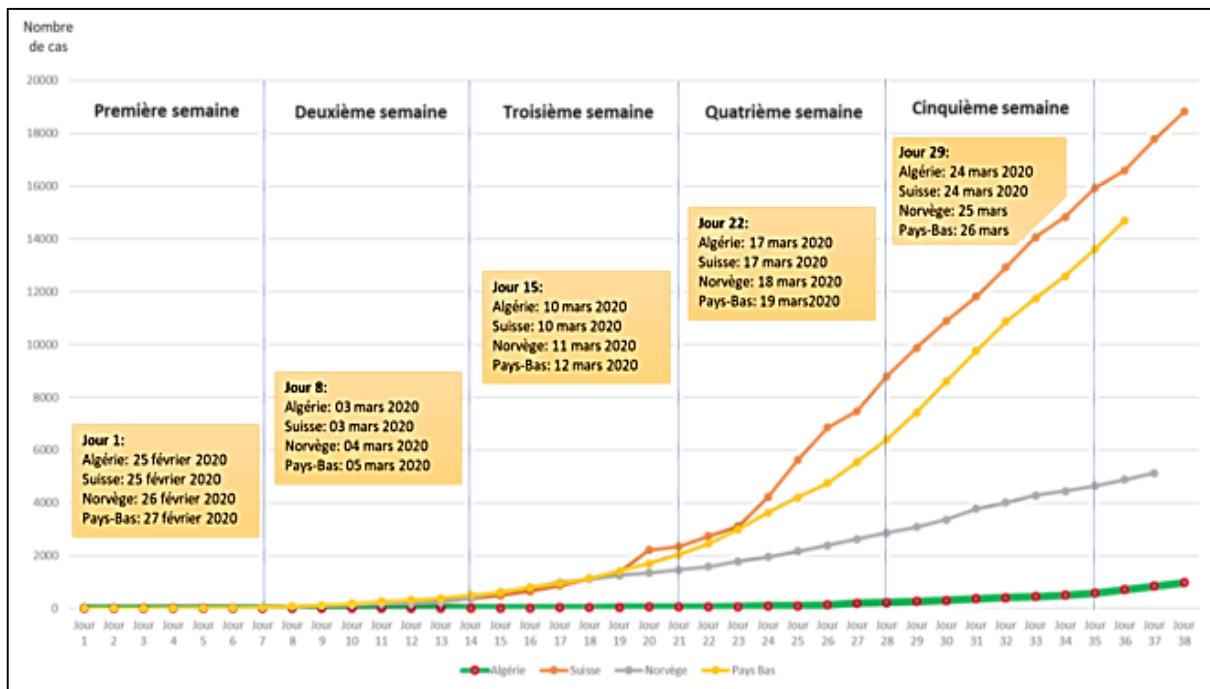
Source : Centre de développement des technologies avancées

- ✚ D'après le tableau (05) et le graphique des cas confirmés dans la figure (5), nous constatons que la propagation du virus de la Covid-19 en Algérie continue d'augmenter et a atteint un nombre de 200 000 cas confirmés lors de la troisième vague de la variante **DELTA**.

1.3 Statistique

1.3.1 Évolution du nombre de cas par pays

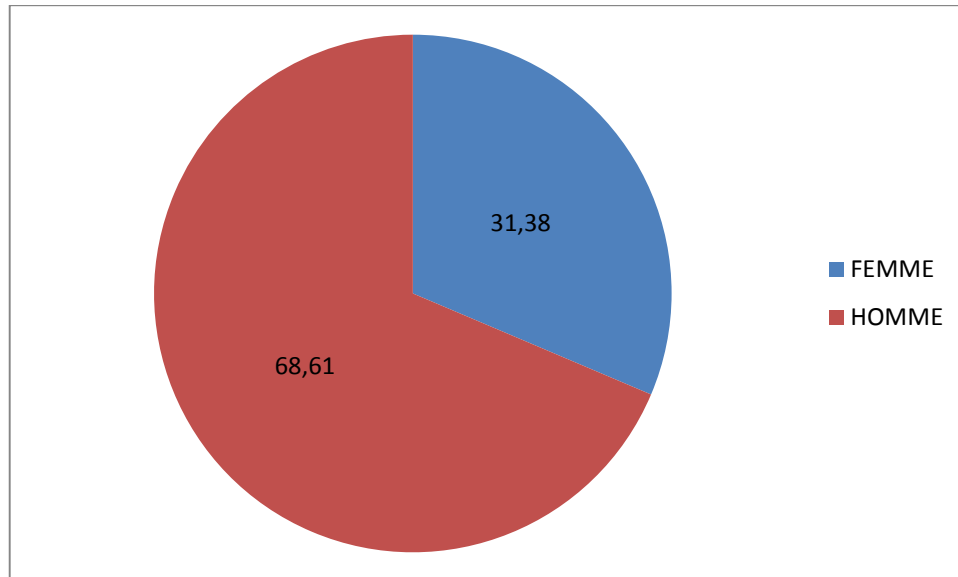
Figure 6 : L'évolution du nombre de cas de Covid19 en Algérie, Russie, Norvège et aux Pays-Bas



Source : Article « Statistique de la Pandémie se la Covid-19 », Disponible sur le site internet www.statistacovid19.com, consulté mois d’octobre.

- ✚ Les courbes commencent à partir du jour où le pays à enregistré le premier cas de Covid-19.
- ✚ D’après les courbes, l’Algérie se situé largement en dessous des chiffres de la Suisse, la Norvège, et de Pays-Bas au mars 2020 .
- ✚ D’après ce graphique, le nombre de cas enregistré en Algérie jusqu’au mois du mars, reste faible et insignifiant par rapport à la propagation du coronavirus dans le monde.

Figure 07 : Représentation graphique de la distribution des cas confirmés par sexe au mars 2020



Source : Article « Statistique de la Pandémie se la Covid-19 », Disponible sur le site internet www.statistacovid19.com, consulté mois d'octobre.

Ce graphique, dévoile le nombre de personnes infectées par la Covid-19 en Algérie au mars 2020, selon le sexe. Ainsi, sur un total de 5375 cas répertoriés en Algérie, 3688 étaient des hommes (soit 68,61 %) et 1687 des femmes (soit 31,4 %).

Et ses données, montrent que la Covid-19 touche beaucoup plus les hommes que les femmes.

1.4 Mesures sanitaires

1.4.1 Limitation des rassemblements

Le président de la République Abdelmadjid Tebboune, au mois du mars 2020, a ordonné la fermeture de toutes les écoles (trois cycles d'enseignement : primaire, moyen et secondaire), les universités, les centres de formations, et la suspension de tous les moyens de transport, en commune, public, et privée à l'intérieur des villes, et inter wilayas.

Il a aussi annoncé, toutes les interdictions des rassemblements sportifs, culturels, et politiques.

Le ministère des affaires religieuses, et des wakfs a ordonné aussi, la fermeture de toutes les mosquées, les lieux de culte sur le territoire algérien, et la suspension de toutes les prières collectives jusqu'au nouveau ordre.

1.4.2 Restriction de voyage

Le président de la république, a annoncé dans un discours à la notion de 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'Algérie¹.

1.4.3 Création d'une commission et d'un comité de suivi

Une commission 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, sont créés au mois du mars en application de la décision du président de la République.

La commission a pour mission de tenir l'opinion publique informée de la situation prévalant dans le pays, la Publication des statistiques relatives à la contagion, ainsi que les mesures et précautions prises pour faire face à cette épidémie. Le comité est présidé par le ministre de la Santé,

1.4.4 Confinement sanitaire

Le gouvernement Algérien décide de durcir les mesures de confinement, dans toutes les wilayas du pays, en raison de la recrudescence des cas de contamination, et de la propagation du coronavirus².

¹ Article « Conseils et avertissement pour Algérie-voyage », Disponible sur le site internet www.voyag.gc.ca , consulté mois d'octobre 2021

² Article « Covid-19 : la mesure de confinement partiel », Disponible sur le site internet www.aps.dz , consulté mois d'octobre

1.4.5 Campagnes de prévention

Pour affronter la propagation du coronavirus, de nombreuses wilayas algériennes ont commencé une opération de désinfection des lieux publics, tous les moyens nécessaires ont été déployés, camions pulvérisateurs et pulvérisateurs manuels, de son coté la Direction générale de la Sûreté nationale a même eu recours aux camions relevant des Unités de maintien de l'ordre afin de désinfecter des rues et des routes dans les quartier populaires. Des actions citoyennes louables ont également été déclenchées pour faire face à la pandémie, notamment la mise en place de plusieurs citernes d'eau javellisée ainsi que des opérations de désinfection dans les différentes villes et villages du pays¹.

Section 2 : Les implications de la crise sanitaire

De cette crise sanitaire, nous observons qu'aucun secteur d'activité n'est épargné et que toutes les organisations sont touchées. Les répercussions sont politiques, sociales, sociétales, économiques, et financiers mais également organisationnelles.

Plus précisément, on basant sur le changement organisationnel qui a plusieurs catégories d'impacts qui sont identifiées et participent à la transformation du travail :

- L'impact sur l'organisation du travail ;

C'est certainement le premier impact qui a été le plus visible, en effet dès l'annonce du confinement, les équipes RH se sont mobilisées pour gérer la situation de crise et préparer les équipes.

En termes de continuité de l'activité, on distingue trois solution étaient possibles :

- Une activité maintenue voir adoptée.
- Un dispositif de télétravail largement étendue.
- Le recours au chômage partiel.

¹ Article « Covid-19 : une campagne de sensibilisation a travers les wilayas d'Algérie », Disponible sur le site internet www.aps.dz , consulté mois d'octobre

C'est donc bien le travail dans son ensemble qui s'est transformé. Ce dernier a été repensé en tant que lieu et dans ses espaces mais également dans ses modalités d'organisation par le recours à de nouveaux outils (principalement digitaux

➤ L'impact sur les pratiques managériales ;

Les managers ont dû gérer cette situation inédite et bien souvent faire preuve d'innovation managériales, et de compétences en matière de résilience, d'adaptation et de bon sens.

Parmi les pratiques managériales d'innovations, on peut citer entre autres les dispositifs d'innovations a distance, qui (renversent/bouleversant), les pratiques traditionnelle de contrôle et de surveillance. On abandonne clairement l'idée d'un suivi au jour, et on adopte des pratiques privilégiant, le management responsable et par la confiance. A contrario, dans certains cas, le management toxique s'est accentué (pression, culpabilisation, vie privé/vie professionnelle...), des réflexions sur le management d'après seront donc utiles.

➤ L'impact sur les relations interpersonnelles ;

Le gouvernement a valorisé le concept de distanciation sociale qui finalement dans beaucoup de situations s'est très vite associés, a un élan de solidarité de manifestation divers et variés exprimant ce besoin de sentiment d'appartenance à une communauté. Comme le précise Christine Defunas « Cette crise et le confinement qu'elle impose, nous montrent à quel point en étant isolés, nous sommes interdépendants, et combien l'action collective et la solidarité peuvent faire émerger des solutions innovantes. »¹

Les communautés de travail s'expriment plus fortement aujourd'hui dans cette situation exceptionnelle, et ce sera certainement l'un des axes à valorisé et privilégier dès la sortie de la crise².

➤ Le Défis de l'évaluation de la performance ;

¹ Christine Defunas, « Question de Management », édition : EMS, septembre 2020, p.100

² Franck BRILLET, « Question de Management », édition : EMS, septembre 2020, p.101

Suit à la crise de la Covid19, l'évaluation de la performance est un défi de plusieurs titres. De plus au sein des équipes, tous les salariés n'ont pas été dans les mêmes conditions de travail et de la disponibilité. Les évaluations individuelles comme les évaluations collectives, sont peu adéquates dans le contexte, et peuvent même durablement entacher la motivation et la confiance des équipes. Il semble nécessaire de fixer de façon claire et transparente des modalités d'évaluations différentes pour 2020, qui tiennent compte de l'engagement et des efforts d'entreprise pendant cette crise, par ailleurs l'évaluation de la performance et le télétravail vont modifier significativement les collaborations et de modes de travail ; le management des équipes, la délégation, la motivation, la définition des objectifs doivent être repensée. En conséquence l'évaluation de la performance est adaptée¹.

- Coronavirus et leadership ; Loin du bureau mais pas loin du travail ;

C'est pendant les crises que les personnalités se révèlent, les véritables leaders ont se transmettre tant bien que mal une énergie positive malgré le contexte d'incertitudes 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 délégués. Voici les trois points essentielles pour y voir motiver les équipes à distance lorsque le leader-lui impacté par la crise :

- 1. Communiquer ;** la nécessité de la communication pour libérer la parole des employés, les encourager, les tenir informer les évolutions de développer ensemble des plans d'actions.
- 2. Renforcer les outils de la technologie ;** le travail de future sera d'autant plus connecté. Autant investir sur les nouvelles plateformes en lignes pour faciliter le leadership à distance.
- 3. 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 concentrant sur les tâches essentielles avec des délais ajustables. Se passer le temps de l'orage, des tâches les moins significative, est un gain de temps et d'énergie.²

¹ Marie-Léandre GOMEZ, « Question de Management », édition : EMS, septembre2020, p.129

² Jamila ALAKTIF, « Question de Management », édition : EMS, septembre2020, p.108

- Redéfinition des pratiques de travail par la diffusion d'une culture de coopération ;

En obligeant toutes les organisations, lorsque cela est possible, à passer en télétravail ou en contribuant à l'adaptation de nouveaux outils numériques, la crise sanitaire que nous traversons sert de test à de nouvelle façon de travail. De l'écriture des e-mails, jusqu'aux comptes rendus de réunions, en passant par la communication avec les clients, une transformation s'impose un climat de complexité. Il faudra au sens de Garney et Getz (2009), libérer les organisations du poids de leurs procédures et de leurs hiérarchies, substituer davantage l'autonomie au contrôle, et donc instaurer une culture de coopération. En vue de la réalisation de l'œuvre commune, et aussi elle permet de collaborer infiniment mieux qu'en appliquant les seules règles de coordination techniques.¹

Section 3 : Les effets de la crise sanitaire sur la RH

Etant donnée l'importance de la ressource humaine pour les organisations, elles doivent remettre en place un plan d'action pour faire face et relever le défi de gérer les impacts de la crise sanitaire, en se basant sur les trois principales dimensions :

Le travail (quoi), la main d'œuvre (qui), et le lien de travail (où).

3.1 Les stratégies concrètes de gestion du travail

Cet axe stipule à spécifier le travail à faire (quoi) en période de crise à savoir :

- Confirmer les rôles essentiels et les plans de relève ;

La mise en place de plan à court ou à long terme, pour assurer la continuité du fonctionnement de l'organisation qui pourrait être interrompue par l'indisponibilité temporaire des personnes, occupants des postes de direction et des rôles essentiels du à une contamination ou à un confinement, pour cela des plans de relève serrent préparer et planifier à fin de gérer les urgences.

- Evaluer les activités de l'organisation et sélectionner les priorités et les urgences ;

¹ Joseph NZONGANG et Alain TAKOODJOU NIMPA, « Question de Management », édition : EMS, septembre2020, p.141

A commencer par déterminer les activités qui nécessitent une présence sur les lieux pour cela les organisations ont remplacé les réunions en personnes par les visioconférences a fin de réduire les contaminations du virus entre les employés. C'est une combinaison entre des technologies et des mesures de protection, et de formation qui encouragent le développement de télé travail. Dans le cas ou ce n'est pas possible d'exercer les activités à distance, il est nécessaire de déterminer les mesures de sécurités comme la mise en place d'un protocole sanitaire.

- Déterminer les activités urgentes et essentielles ;

Se concentre sur les tâches plus importantes sans mettre la santé des employés en péril.

- Mise en place d'une équipe inter fonctionnelles ;

Cette équipe détermine et examine les procédures de continuité en si renseignent sur les effectifs, les fonctions, et les centres opérationnels cruciaux ce qui vient en aide aux dirigeants dans la prise de décisions.¹

3.2 Les stratégies concrètes de gestion de la main d'œuvre

La crise sanitaire de la Covide19, a aussi eu des répressions sur la main d'œuvre à travers les différents secteurs et les différentes organisations, qui ont eu encours à plusieurs stratégies à fin de surmonter cette période de crise à savoir

- Les comportements des dirigeants ;

Dans une telle période marquée par l'inconnu et l'incertitude, les employés comptent sur leurs responsables pour les orientés, et les rassurés avec une attitude proactive et des messages cohérents en fur, et à mesure que les situations évolue. « Dans ces moments critiques la confiance est efficace plus que le vaccin »²

- Elaborer un plan visant l'ensemble de la main d'œuvre ;

¹ Kare ; Pastakia, Article « Covid-19 des stratégies concrètes de gestion de la main d'œuvre axées sur nos gens » ; Deloitte Développement, Canada, Année 2020

² Jessica Kear sy, Article « Covid-19 des stratégies concrètes de gestion de la main d'œuvre axées sur nos gens » ; Deloitte Développement, Canada, Année 2020

Ce plan doit inclure tous les collaborateurs cruciaux et doit être composé de l'ensemble des employés et partenaires.

- Définir une stratégie de communication ;

Etablir un plan de communication dans le but de fournir des renseignements exacts et des informations transparentes sur l'évolution de la situation.

- Sensibilisation des employés aux symptômes et à la prévention de la Covid 19 ;

En ce genre de situation, chaque organisation doit prévoir d'augmenter sa formation sur la sécurité, car les priorités c'est la sante des employés, et il est du rôle des RH d'identifier les employés les plus risqués et prendre des dispositions pour leur offrir des modalités de travail flexibles.

- Créer des plans de main d'œuvre et effectuer l'analyse des scénarios ;

Planifier le déroulement de la situation, tout en prenant en considération la période de reprise, pour cela les dirigeants devraient songer au démarrage des activités dans un contexte de mise en place des mesures de prévention, et de contrôle de l'épidémie. Compte tenu des quarantaines, confinement, et des restrictions de voyages, le retour à la pleine capacité pourrait nécessiter plus de temps et se révéler plus compliquer. La reprise des activités, et du fonctionnement nécessite un niveau supplémentaire de la main d'œuvre, en fonction de l'effectif, des mesures de protection, des politiques sur les visiteurs et les sous traitants. La reprise des activités avec un effectif réduit, pourrait être nécessaire de porter une grande attention à la qualité des produits.

- Réduction temporaire de main d'œuvre

Le recours à la stratégie de réduire les effectifs est du au ralentissement imposé par la conjoncture de la crise de la covid19. Les besoins en main d'œuvre sont temporairement perturbés et les employeurs doivent trouver une solution à la gestion de cette perturbation ; certaines organisations ont géré la main d'œuvre au moyens des soldes des congés, offrir voir imposé des congés non payés, supplémentaires lorsque des réductions d'effectif sont nécessaires tout en respectant les normes d'emplois gouvernementales.

- Revoir les politiques de congé ;

Revoir les politiques de congés, plus précisément les politiques et procédures de congé de maladies y compris les programmes de congés de maladies payés, les congés légaux ainsi que les critères d'admissibilité à un congé de maladie autorisé (comme un certificat médical délivrer par un médecin). Bien que les critères d'admissibilité sont souvent modifiés de manière temporaire au court d'une période de crise, le mieux c'est de viser un juste équilibre entre la protection des congés de maladies contre les abus, ainsi que la protection de l'ensemble des effectifs contre les risques d'infection sur le lieu de travail.

- L'augmentation de l'absentéisme et les refus de travail ;

Se préparer à ce que l'absentéisme augmentera à mesure que les protocoles de dépistage sont appliqués et que les employés présentant des symptômes restent à la maison, il ya aussi les fermetures des écoles, les restrictions de voyages, et les préoccupations personnelles contribuant à ce phénomène. Les organisations doivent également se préparer à une hausse du nombre de refus de travail, et à gérer efficacement ces situation¹.

3.3 Les stratégies concrètes de gestion de la crise rapport au lieu du travail

- Préparation du lieu de travail ;

En cette période de la covid19, chaque organisation doit préparer les lieux de travail en vue d'un confinement ou d'une contamination, afin d'assurer la sécurité des employés. Pour cela, elles devraient nettoyer, et désinfecter soigneusement les environnements de travail. Dans le cas où un ou plusieurs employés sont contaminés par le virus de la covid19, il doit y avoir un processus clair permettant de retirer l'employé des installations et procéder à désinfecter les lieux de manière approprié.

- Mise à jour des protocoles de voyages, de déplacement et de réunion ;

Pour les organisations dont les besoins de déplacement sont grands en particulier vers des destinations internationales, il est nécessaire d'évaluer l'incidence de l'épidémie sur les

¹ Jm Kilpatrick, Article « Covid-19 des stratégies concrètes de gestion de la main d'œuvre axées sur nos gens » ; Deloitte Développement, Canada, Année 2020

voyages, et les déplacements qui favorisent la transmission de la covid19. Les organisations doivent revoir leurs politiques de déplacement et réunion selon les restrictions de voyages et de regroupement.

- Révision des politiques en matière de médias sociaux ;

Cette stratégie stipule à ce que les politiques de médias sociaux des organisations soient bien appropriés à la crise, tout en privilégiant la santé et la sécurité des employés. Les dirigeants doivent encourager la consommation interne et directe entre les employés, plutôt que le recours aux réseaux sociaux pour avoir un contrôle sur la situation qui aura sans aucun doute des répercussions sur les clients, les marchés, et les régions de production.

- Tenir compte de la provenance des infos qui circulent au travail ;

En période de crise la désinformation n'est pas l'allié des dirigeants et des organisations qui doivent s'imposer comme la source d'informations unique, exacte et à jour appropriée pour leurs effectifs¹.

¹ Je MOIR, Article « Covid-19 des stratégies concrètes de gestion de la main d'œuvre axées sur nos gens » ; Deloitte Développement, Canada, Année 2020,

Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous avons observé qu'à mesure que la situation évolue, elle impactait chaque organisation dans chaque secteur, sur trois dimensions étroitement liées à savoir ; le travail, la main d'œuvre, et le lieu de travail.

Pour y remédier, les dirigeants ont mise en place différents plans d'action, pour répondre aux besoins des employés en cette période de crise.

Introduction

La pandémie de la Covid19, est une crise sanitaire et aussi une crise socioéconomique qui a atteint tous les pays du monde en 2020.

Les administrations publiques, ont été amenées à travailler dans un certain contexte d'incertitude total, et opérer des arbitrages difficiles face aux défis que représente le virus sur le plan sanitaire, économique, et social.

Notre cas pratique est au sein de la Direction de Logement (DL) de Tizi Ouzou ; la première section de ce chapitre, permet une présentation de la DL, la seconde section reterse les changements liés aux restrictions sanitaires, et la dernière section parle de l'impact de la crise sanitaire sur la RH.

Section 1 : Présentation de la Direction du logement**1.1 Présentation**

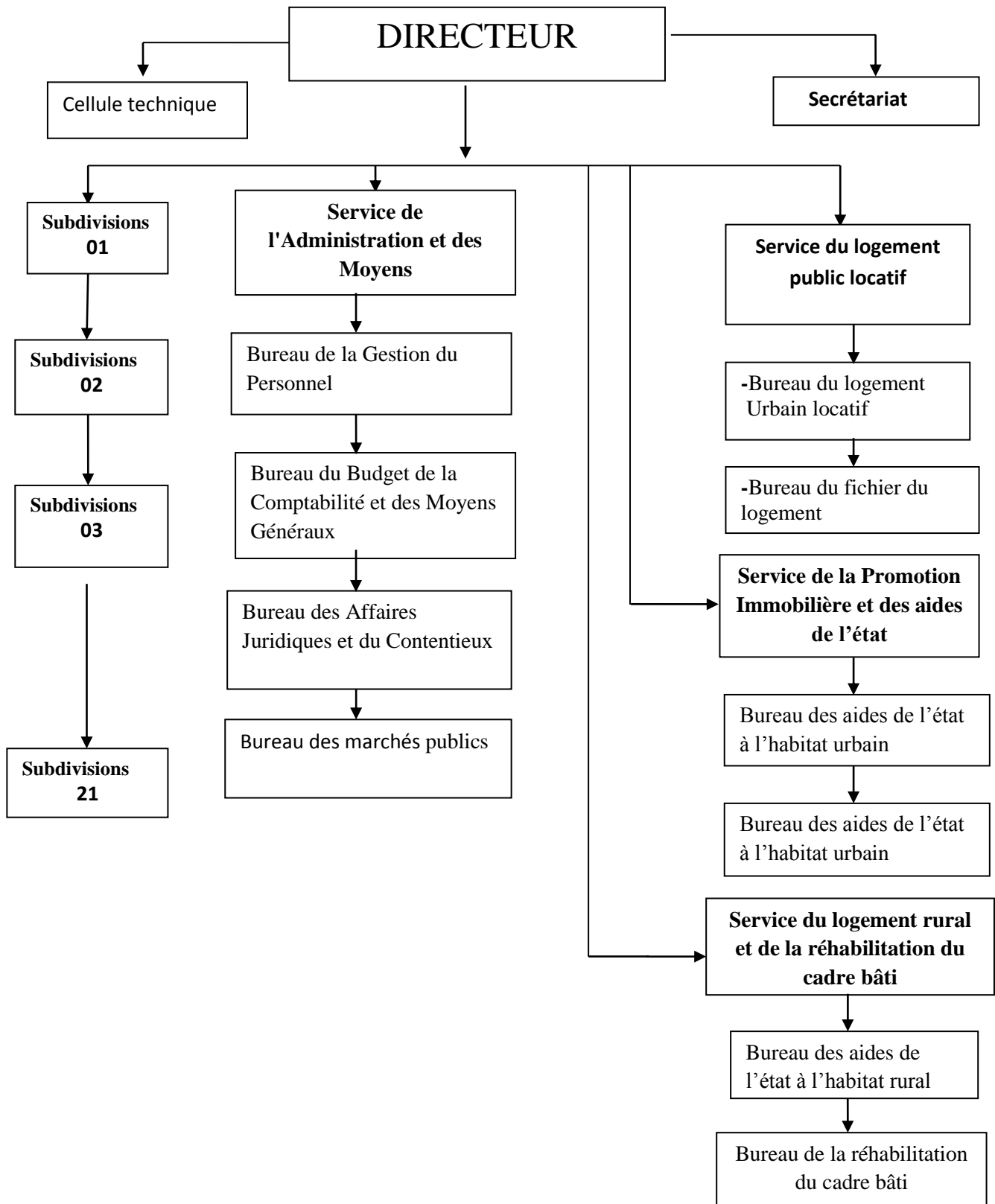
La Direction du logement issue de la Direction du Logement et des Equipements Publics (ex DLEP) a été créé par décret exécutif N°13/2013 du 15-01-2013, fixant les règles d'organisation et de fonctionnement des services extérieurs du Ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme de la ville. La direction du logement comportant quatre (04) services conformément aux dispositions de l'article 06 du décret exécutif 13-13 suscité. Chaque service est organisé en bureaux.

1.2 Mission et organigramme

La direction du logement a pour mission de mettre en œuvre au niveau local, la politique du logement. A ce titre, elle est chargée de :

- Proposer des programmes de logements initiés par l'Etat et les collectivités locales et suivre leur état d'avancement, en relation avec les autorités locales et organismes concernés ;
- Participer au contrôle de la qualité technique des réalisations du secteur et de coordonner les actions pour le développement des programmes de promotion immobilière.
- Suivre et contrôler l'activité immobilière exercée par les promoteurs et les entreprises immobilières.
- Veiller à la mise en œuvre et au contrôle des aides publiques et d'assurer le suivi des réalisations qui s'y rapportent ;
- Assurer la maîtrise d'ouvrage déléguée des programmes de logements initiés par l'Etat et les collectivités locales ;
- Assurer le suivi du fichier local en matière d'attribution de logements en relation avec les collectivités locales et les organismes concernés ;
- Assurer le suivi et l'évaluation des réalisations des programmes de logements.

Figure 08 Structure organisationnelle de la Direction du Logement à Tizi Ouzou



Source : Réalisé par nous même sur la base des documents interne de l'organisme.

1.3-Présentation et mission de chaque service

Les services et bureaux composant la Direction du Logement sont respectivement :

- ✓ Service du logement public locatif ;
- ✓ Service du logement rural et de la réhabilitation du cadre bâti ;
- ✓ Service de la promotion immobilière et des aides de l'état.
- ✓ Service de l'administration et des moyens.

1.3.1- Le Service du Logement public locatif

Ces services sont chargés des missions suivantes :

- De l'évaluation permanente des conditions d'habitat et de l'établissement de projections des besoins aux différents termes ;
- De mettre en œuvre les programmes planifiés en termes de répartition et de suivi des réalisations conformément à la réglementation en vigueur ;
- De définir des recommandations et autres orientations en matière de conception d'un habitat adapté aux spécificités locales ;
- De rassembler et vulgariser les textes réglementaires et de veiller à leurs respects.
- De vérifier l'éligibilité du demandeur du logement

1.3.2- Le Service du logement rural et de la Réhabilitation du cadre bâti:

Ce service est chargé des missions suivantes:

- De suivre les opérations d'aides publiques au logement
- De suivre les opérations d'habitat rural initiées par les pouvoirs publics
- D'initier des études de normes en matière d'habitat rural et logements évolutifs adaptés aux spécificités locales
- De promouvoir l'habitat en milieu rural
- D'encourager et d'encadrer les initiatives en matière d'Auto Construction.
- Réhabilité le cadre bâtiment

1.3.3-Le Service de la Promotion immobilière et des aides de l'état

Ce service est chargé de ce qui suit :

- De proposer les actions de développement en matière de promotion, en fonction des conditions socio-économiques de la wilaya ;
- D'animer et contrôler les activités des opérateurs publics et privés chargés du logement bénéficiant du soutien de l'état ;
- D'entreprendre en relation avec les structures concernées et les collectivités locales toutes mesures de mobilisation de terrains urbanisables, de leurs viabilisations et de leurs mises à disposition des promoteurs de logements.

1.3.4 –Le Service de l'Administration et des Moyens

Le service de l'Administration et des moyens est chargé de gérer, conformément à la réglementation et aux procédures établies, les moyens humains, financiers et matériels de la direction, Il est chargé, aussi, de mettre en œuvre les mesures destinées à assurer l'application de la réglementation d'une manière générale, de connaître, de suivre et régler les contentieux dans le cadre des activités du secteur en relation avec les structures concernées et d'en évaluer périodiquement les résultats.

Le service de l'administration et des moyens est composé des bureaux suivants :

- Bureau de la gestion du personnel,
- Bureau du budget, de la comptabilité et des moyens généraux
- Bureau des affaires juridiques et du contentieux.
- Bureau des marchés publics
- Bureaux de la qualification et classification des entreprises

1.3.4.1 Bureau de la Gestion du Personnel

Ce bureau est chargé de ce qui suit :

- De gérer le personnel administratif et technique, conformément à la réglementation en vigueur ;
- De veiller à la mise en place des moyens humains indispensables au fonctionnement des services.

1.3.4.2 -Bureau du Budget de la Comptabilité et des Moyens Généraux

Ce bureau est chargé de ce qui suit :

- De préparer, conjointement avec les autres services concernés, le budget de fonctionnement et d'en assurer l'exécution suivant les modalités arrêtées.

- D'assurer la gestion des moyens de la direction.

- De développer toute action de nature à garantir la disponibilité pour chaque service des moyens nécessaires à leur fonctionnement régulier.

1.3.4.3-Bureau des Affaires Juridiques et du Contentieux

Ce bureau est chargé de ce qui suit :

- De mettre en œuvre les mesures destinées à assurer l'application de la réglementation d'une manière générale ;

- De connaître, suivre et régler les contentieux dans le cadre des activités de la direction, en relation avec les structures concernées et d'en évaluer périodiquement les résultats ;

- De suivre les affaires juridiques liées à l'activité et de mettre en œuvre les procédures y afférentes.

1.3.4.4-Bureau des Marchés

Ce bureau est chargé de ce qui suit :

- De constituer les divers dossiers réglementaires nécessaires aux consultations des études et des travaux ; ainsi qu'à la délivrance du permis de construire ;

- De veiller à l'application des textes législatifs et réglementaires notamment ceux relatifs aux marchés publics ;

- D'assurer la réception et l'ouverture des plis conformément à la réglementation en vigueur ;

- D'assurer une évaluation des offres et de proposer au service contractant le partenaire cocontractant jugé apte à la réalisation de l'objet.

- De préparer les contrats d'études et de réalisation une fois les propositions agréées par le service contractant.

- De soumettre les contrats d'études et de réalisation à l'approbation des organismes compétents.

▪ De veiller à la mise en vigueur des contrats et à leurs notifications une fois ces derniers approuvés :

- Aux partenaires cocontractants.
- Au service chargé du suivi et de la comptabilité.

1.3.4.5- Bureau de la Qualification et Classification des Entreprises

Ce bureau est chargé de ce qui suit :

- De l'étude des dossiers des demandes de certificats de qualification des entreprises.
- De la Mise à jour du fichier de wilaya des entreprises qualifiées.
- Des statistiques des entreprises qualifiées.
- De la Participation aux réunions de la commission de qualification des entreprises.

1.3.4.6 - La Cellule Informatique

Cette cellule est chargée de ce qui suit :

- De l'installation et maintenance du matériel informatique de la direction.
- De l'assistance technique du personnel à l'utilisation du matériel et logiciels informatiques.
- De l'élaboration des nomenclatures et les différents bilans hebdomadaires à transmettre à la tutelle ou monsieur le Wali.
- De la maintenance réseaux.
- Du développement des applications pour la gestion des différents services de la direction.
- De la liaison intranet avec le Ministère de l'habitat de l'urbanisme et de la ville.

1.3.5 Les subdivisions

Il est à noter que la Direction du Logement de Tizi Ouzou dispose de 21 subdivisions, à raison d'une subdivision dans chaque Daïra. Elles sont chargés de mettre en œuvre, à l'échelle locale les programmes planifiés et d'en assurer le suivi. Elles sont, aussi, en charge des missions ci-après :

- Assurer le suivi des opérations d'habitat rural à l'échelle locale.
- De contrôler, sur site, l'avancement de constructions financées, avec les aides de l'état.
- De contrôler la conformité des Constructions.

Section 2 : Les changements liés aux restrictions sanitaires**Effectif globale de la DL de tizi ouzou**

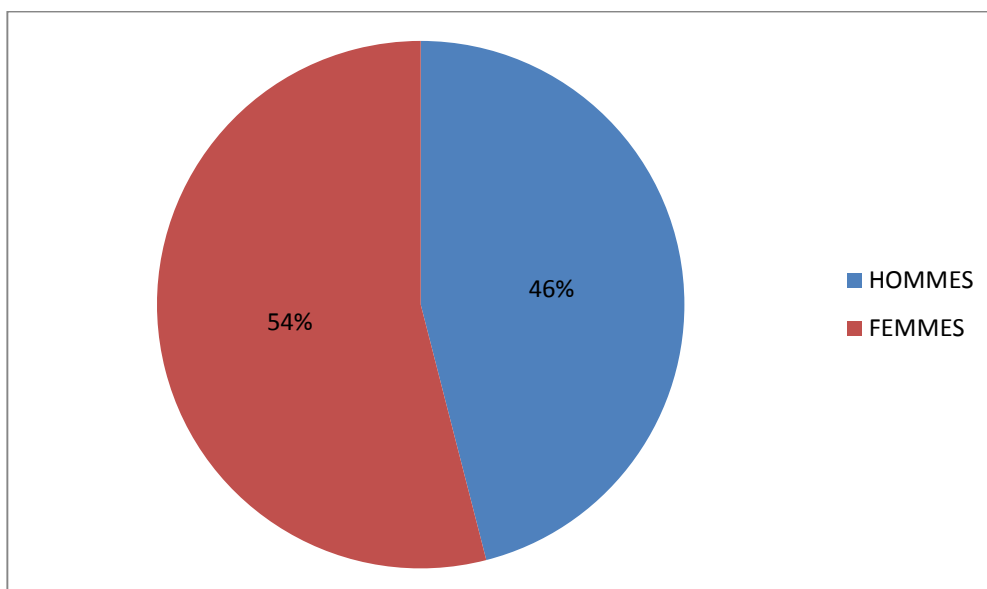
D'après notre enquête au sein de cet organisme nous avons constaté qu'elle comprend 164 employés un raison 76 homme et 88 femme

Nombre d'Effectifs étudié : 164 → 100%

Nombre d'hommes : 76 → 46%

Nombre de femmes : 88 → 54%

Figure 09 : Représentation graphique des résultats d'effectifs étudiés



Source : élaboré par nos soins a la base des données de l'enquête.

Du Mars 2020/Juin 2020 ;

La gestion des effectifs, était en fonction des décrets exécutifs, des notes et écrits reçus de Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de la Ville sur la façon de procéder à la gestion tout en tenant compte de limiter la propagation du virus Covi19 au sein des administrations publiques.

Les premières actions mises en place par la direction du logement de Tizi Ouzou, en situation de la crise sanitaire étaient

- Limiter voir interdire toute sorte de regroupement au sein de l'administration (cérémonie, séminaire, colloques, réunions de coordination...). (**voir annexe n° 05**)
- Annuler les déplacements non nécessaires.
- Réduction du contact et utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication pour les échanges professionnels. (**voir annexe n° 01**)
- Mettre les véhicules de service à la disposition des employés pour réduire l'absentéisme, et assurer la continuité du service et du fonctionnement. (**voir annexe n° 06**)
- Mise en place d'une cellule de suivi chargée de veiller à l'application des mesures préventives, des protocoles sanitaires, ainsi qu'à la disponibilité des moyens de protection et de leur utilisation effective. (**voir annexe n° 05**)

Concernant les politiques des congés, la direction du logement comme toutes autres administrations a procédé conformément au décret exécutif n° 20-69 du 20 Mars 2020, relatif aux mesures de prévention et de lutte contre la propagation du coronavirus. (**Voir annexe n° 02**), **Accordant** un congé exceptionnel rémunéré aux femmes enceintes, femmes présentant des vulnérabilités sanitaires et celles ayant des enfants moins de 14ans ; article 8 du même décret, (**annexe n° 02**).

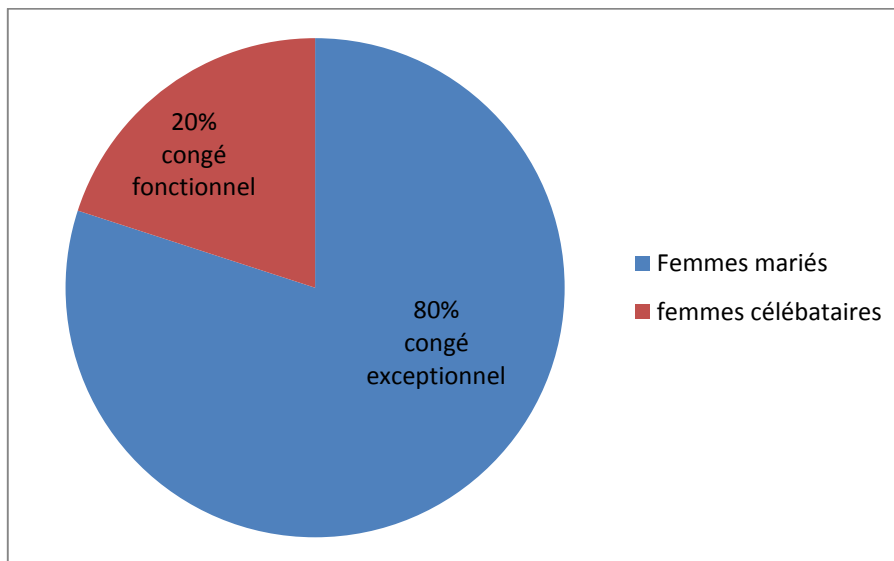
Ci après le graphique représentant la répartition des congés exceptionnels selon le nombre total des femmes au sein de la DL (88) femmes dont (70) femmes mariés, et (18) femmes célibataires.

Nombre de femmes : 88 → 100%

Nombre de femmes mariés : 70 → 80%

Nombre de femmes célibataires : 10 → 20%

Figure 10 : Représentation graphique de congé exceptionnel



Source : élaboré par nos soins sur la base des données de l'enquête.

D'autres catégories du personnel ont été en arrêt de travail total, compte tenu de l'article 03 de ce même décret qui stipulait la suspension de l'activité de transport faute de quoi, la direction du logement de la wilaya de Tizi ousou était en réduction d'effectif importante, voir quasi-totale (**tableau n°06**) ; son fonctionnement était selon les urgences et les priorités. Par exemple on a constaté que le bureau de la comptabilité été fonctionnel que durant la dernière dizaine de chaque mois afin de préparer la paie des employés.

Tableau n° 06 Les effectifs Mars/Juin 2020

Désignation des emplois	Postes ouverts en 2020	Postes occupés pendant le Covid	%	Observations
Directeur	1	1	100	
chef de service	4	4	100	
Chef de bureau	10	3	30	
Subdivisionnaire	21	21	100	En cas de nécessité ou d'urgence via le télétravail
Chef de section	30	0	0	
Coordinateur de projet	1	0	0	
Chef de projet technique	1	0	0	
Charge du suivi des programmes locaux	1	0	0	
Chef de PARC	1	0	0	
chef d'atelier	1	0	0	
Chef magasinier	1	0	0	
Responsable de service interne	1	0	0	
personnel de conception	20	5	25	
personnel d'application	17	3	17,65	
personnel de maîtrise	22	2	9,1	
Personnel d'exécution	0	0	0	
Corps commun :				
Personnel en concept	16	7	43,75	
Personnel d'application	8	3	37,5	
Personnel de maîtrisé	4	1	25	
Personnel d'exécution	4	3	75	
Ouvriers professionnels	0		0	
TOTAL	164	53	32,32	

Source : élaboré par nos soins sur la base des données de l'enquête.

De juin à septembre 2020 ;

Durant cette période, les mesures du confinement ont été allégées ainsi que l'activité des transports qui reprenait progressivement, ont favorisé la reprise du fonctionnement au niveau de la direction de logement à l'exception des femmes enceintes, ainsi que celles ayant des enfants moins de 14ans conformément à l'instruction n° 14 du 21 Mars 2020 voir un taux de 80% des femmes et 42% du personnel.

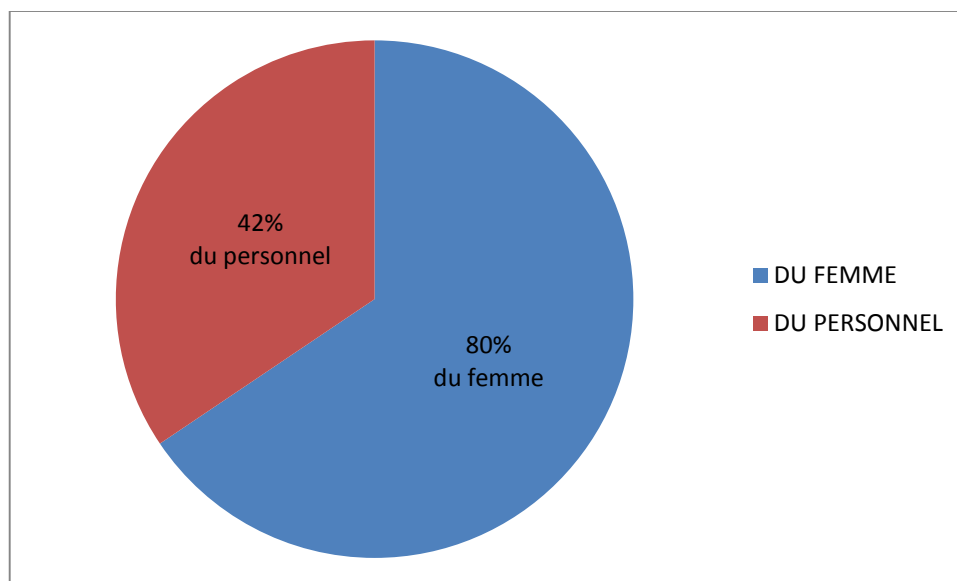
Effectifs étudiés : 164 → 100% ;

Femme mariés 70 → 42%

Nombre de femmes : 88 → 100% ;

Femme mariés 70 → 80%

Figure 11 : Présentation graphique du congé exceptionnel



Source : élaboré par nos soins à la base des données de l'enquête.

Le restant du personnel était tenu de se conférer au planning des congés (**voir annexe n° 04**) un taux de 58% de l'effectif globale (voir le tableau n° 07, et le graphe de répartition des congés).

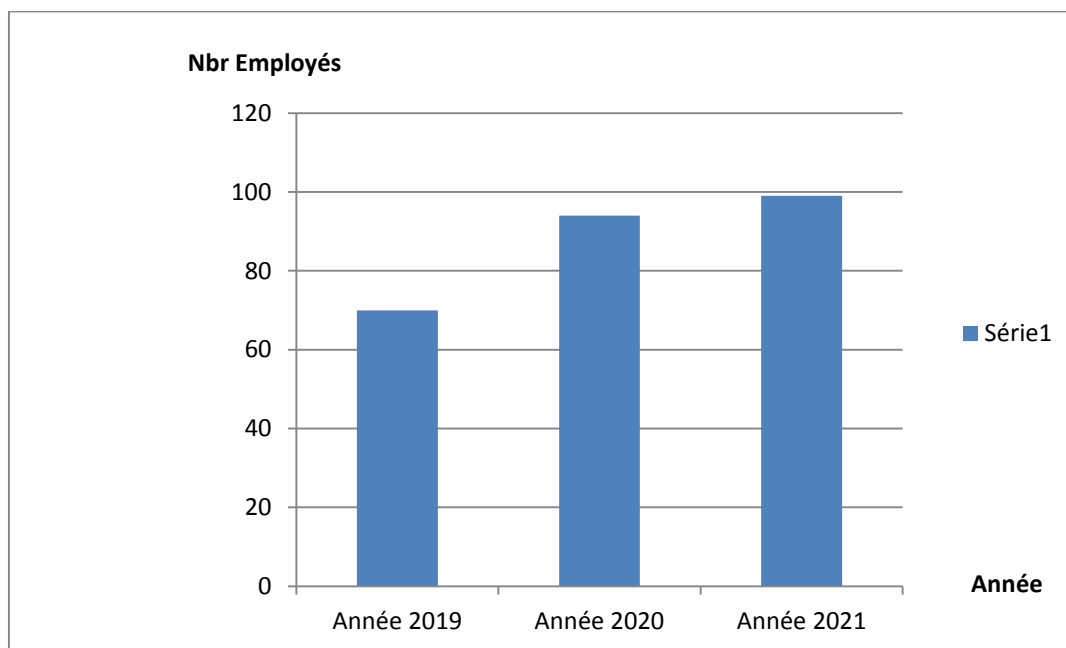
Tableau n° 07 : Répartitions des congés

Année 2019			Année 2020			Année 2021		
Congé détente	Congé maladie	Congé exceptionnel	Congé détente	Congé maladie	Congé excptnl	Congé détente	Congé maladie	Congé exciton
56	14	0	20	4	70	81	18	0
Total = 70			Total = 94			Total = 99		

Source ; élaboré par nos soins à la base des données de l'enquête

- **Congé annuel ;** c'est un congé annuel accordé à un salarié en raison de 2,5 jours pour chaque mois travaillé qui demeure un droit absolu du salarié en vers son employeur.
- **Congé maladie ;** c'est un congé accordé à un salarié qui doit s'absenter du travail pour cause de maladies ou d'accident.
- **Congé exceptionnel ;** rémunérer en période de Covid19 instauré par le décret exécutif n°20-69 du 31 mars 2020, concernant les femmes enceintes et les femmes ayant des enfants moins de 14ans.

Figure 12 Représentation graphique de répartitions des congés années 2019/2020/2021



Source ; élaboré par nos soins à la base des données de l'enquête

D'après le tableau et le graphe ci-dessous, on constate que la direction du logement de Tizi Ouzou, a connu plus de départ en congé pendant la période de la crise à savoir 2020/2021, d'où la réduction des effectifs fonctionnels sur le lieu du travail.

De septembre 2020 à nos jours ;

C'est la levée totale du congé exceptionnel, c'est la cohabitation et l'adaptation avec la Covid19 au sein des administrations publiques.

Durant cette période, la DL c'est conféré à **l'annexe n ° 07**, dans la gestion de son fonctionnement en général et son effectif en particulier afin de lutter contre la propagation du virus sur les lieux de travail au sein des administrations publiques.

Parmi les nouvelles restrictions de la DL on distingue ;

Les mesures préventives ;

Ces mesures consistent en les protocoles sanitaires suivants :

- Porte obligatoire de masque sur les lieux de travail.
- Nettoyage et désinfection des environnements de travail soigneusement.
- Mise à la disposition des employés des moyens de désinfection (gel hydro alcoolique à l'entrée).
- Réduction des réunions au maximum, dans les cas de leurs indispensabilités, réduire la composante de la réunion en tenant compte de la distanciation, pour cela la DL fait recours max visioconférence et favorisent l'utilisation des nouveaux moyens de communication entre les employés et leurs collaborateurs (trésor, contrôleur financier, domaine, les subdivisions...).
- Dispenser tout les employés contaminés en présentant les justificatifs y afférant, et procéder à désinfecter les lieux de travail.
- Sur un, autre plan, vulgarisation et sensibilisation pour le respect des mesures de prévention à travers des affichages dans les différents locaux de la direction, a fin de suivre l'évolution de la situation en ce qui concerne l'application, et le respect des mesures préventives à la propagation du virus de la covid19 par les employés, et par les visiteurs. La DL a été tenu conformément à (**L'annexe n° 07 ; page 05**) de mettre en place une cellule de veille composée du chef de Service de l'Administration et des

Moyens (SAM) comme président, du chef de bureau du service du personnel (membre), le responsable de l'hygiène et de la sécurité interne (membre), et un représentant du personnel (membre).

Les principales missions de cette cellule est :

- Le suivi de la situation sanitaire au sein de la DL (les contaminés, les suspectés...).
- Veiller sur le respect des mesures préventives dans les pièces communes par les employés par et les visiteurs (les entrées, les salles d'attentes...)
- Suivi des opérations de désinfection des espaces et leurs nettoyages.
- Rédaction des rapports quotidiens ou hebdomadaires sur la situation sanitaire au sein de la direction, et les employés à la tutelle.

Section 3 : Impacts de la crise sanitaire sur la ressource humaine

D'après notre interview avec le chef de service d'Administration et des Moyens (SAM) de la direction du logement, les effets de la crise sanitaire sur les RH étaient tendus sur le plan quantitatif et qualitatif.

Selon la même source, l'organisation a enregistré une diminution de rythme de travail qui tendait vers (0) au confinement total vécu de mars à juin 2020 qui a enregistré une réduction importante de l'effectif.

Pour monsieur, Bondjemaa ; le SAM le volet le plus impacté à ce stade de la crise était les compétences douces, notamment le relationnel et l'émotionnel à savoir :

- L'anxiété et épuisement professionnel pour ceux qui étaient encore sur le terrain.
- Stresse sur la date de retour au travail voir non retour et le déficit affectif liée au manque de collègues et de chaleur professionnelle pour ceux confinés.
- Le manque de motivation au quotidien qui a induit des perturbations du rythme de travail et rendement des employés.

Pour mieux faire ressortir cet impact de la crise sur l'efficacité de la RH au sein de cette organisation ; nous avons choisi une des tâches préliminaires effectuée périodiquement par les différents services qui compose la DL qui est **Le Bilan Trimestriel** ;

Description ;

Les bilans sont sous forme de canevas retraçant l'ensemble de l'activité trimestrielle des différents segments de logement de toute la wilaya de Tizi ouzou en termes deancements, en cours, en arrêts et des livraisons achevées.

Pour l'exécution de ces bilans au niveau de l'organisation ; tous les services sont mobilisés à l'échelle de la direction et de ses subdivisions à savoir le service du Logement Public Locatif (LPL), service du Logement Sociaux Participatif (LSP), service du Logement Public Aidé (LPA), et service d'Habitat Rural (HR).

Les bilans sont élaborés conformément aux canevas transmis par la tutelle, issus d'une application conçue au niveau central à savoir le Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme, et de la Ville (MHUV). Ces canevas sont transmis par internet afin de les télécharger et les renseigner en différentes données actualisées par les différents services , en terme financier (dépense et coûts des projets), ainsi que le taux d'avancement physique (sites achevés, lancés ou a l'arrêt) accompagné des illustrations (photos des cites).

En principe la direction de logement élabore et transmis quatre (4) bilans par année à sa tutelle le MHUV.

Mode d'exécution des bilans avant la pandémie de la Covid19

Après la réception du courrier pour l'élaboration des bilans, tous segments confondus conformément aux canevas transmis par le MHUV en version Excel.

Trois (3) services de la direction du logement se mobilisent, renseignant chacun sa partie du bilan avec des données actualisées mobilisant environ 30 éléments.

Une fois, cette opération d'exécution achevée, les canevas sont téléchargés en version PDF signé par le directeur du logement (DL) et ses différents collaborateurs à savoir l'Office de Promotion et de Gestion Immobilière (OPGI), la Caisse Notionnel du Logement (CNL). En temps normal, cette opération nécessite 15 jours.

En suite, viens la deuxième étape du bilan qui est le traitement, pour cela les différents chefs de services se déplacent sur la capital afin de transférer ces données au niveau central,

via une application conformément à un planning programmant un nombre de wilayas précis par jour au niveau du ministère.

Les déplacements au MHUV entraînent un certain nombre de coûts : réquisition des véhicules de services, des chauffeurs, des ordres de missions, des bons d'essence.

En période avant la crise, le transfert des données se faisait en proximité permettant le suivi et la régularisation sur place d'éventuelles anomalies pouvant survenir lors de ce transfert vers l'application centrale.

L'élaboration des bilans en période de crise ;

En période du confinement total vécu par les différents organismes, la direction a fait recours aux moyens de communication digitaux pour l'exécution de ses tâches.

En cette période, les bilans étaient réduits aux strictes informations, quasiment nulles dues aux circonstances engendrées par la crise sanitaire et le confinement total à savoir :

- Réduction des effectifs consacrés à l'exécution des bilans aux éléments préliminaires comme les chefs de service, et les chefs de bureaux.
- Arrêt brutal des projets.
- La collecte des informations nécessaires chez les subdivisionnaires à travers les 21 daïras de la wilaya par le téléphone, fax, ou mail.

Selon la cellule statistique, à ce stade de la pandémie les bilans étaient devenu quotidiens en un temps T, et la communication de l'information même après la levée du confinement, et des congés exceptionnels, conformément à **(l'annexe n° 5 et 7)**.

Les bilans sont transmis au niveau central par courrier (mail ou internet), et les réunions se font par des Visio conférences.

Ce recours au télétravail a été bénéfique pour la DL en terme de réduction des frais (frais de mission, matériels), moins de déplacements ce qui a rompu le travail de proximité.

Tableau n° 08 la comparaison d'élaboration des bilans wilayas avant et pendant la crise

Collection Des taches	Temps	Avant la crise	Pendant la crise
Frais et coûts		Plus de frais (ordres de missions, véhicule, chauffeur.)	0 coûts 0 déplacements
temps d'exécution à l'échelle de la direction		15 jours	07 jours
Temps de traitement à l'échelle centrale		Le jour même programmé selon les plannings des réceptions	Au fur et à mesure le transfert (récolte) des données
Effectifs mobilisés		Jusqu'à 30 personnes	30 employés
Mode de travail		En proximité (présentiel)	A distance
Moyens de communication		En proximité	Purement digitaux (mail, fax, téléphone)

Source : élaboré par nos soins à la base des données de l'enquête.

- ❖ En résumé, nous mettons l'accent sur les points essentiels sur les quels le changement a été opéré, il s'agit en l'occurrence de :

En première position : les frais et les coûts notamment une importante diminution des frais (ordres de missions, bons d'essence ...) est soulevée.

En deuxième position : le facteur temps réservé pour l'aboutissement des bilans, qui s'avère moindre au temps de la crise (7 jours au lieu de 15 jours en temps normal) aussi bien au niveau local que central.

Quant aux modes de travail et de communication des informations, portant sur l'avancement des travaux, il est passé du présentiel au moyens des plus avancés (numériques) à distance.

Concernent le nombre d'effectifs mobilisés pour l'élaboration de ces bilans, il est resté le même voir 30 employeurs d'où la constatation que la RH n'a pas été impactée par la crise sanitaire.

Conclusion

D'après ce qu'on vient de voir, dans ce chapitre consacré au cas pratique au sein de la Direction du Logement de Tizi Ouzou, nous avons pu constater que la crise sanitaire a pu affectée le mode de travail, les espaces de travail, les politiques de congés, ainsi que l'organisation, et la gestion des effectifs sans pour autant influencer le rendement de la RH.

Conclusion Générale

La crise mondiale de la Covid19, a touché à la fois l'existence des humains et celle des organisations ; c'est le monde entier qui a bousculé en peu de temps, l'homme s'est vu séparer de son habitus, confiné et professionnellement désorganisé, quant aux entreprises, elles ont dû affronter un autre genre de crise totalement différente des précédentes, c'est la crise du changement.

Les organisations ont dû en urgence, dresser des transformations et des réorganisations du travail et ses conditions.

La pandémie 2020 a eu le mérite d'avoir accéléré la mise en place obligatoire du télétravail, et des plateformes numériques afin d'assurer un bon équilibre entre proximité et distance.

La crise sanitaire a obligé les organisations à développer, de façon durable, des manières nouvelles de travailler dans un environnement de travail flexible et virtuel.

Notre cas pratique s'est enrichi par des résultats obtenus suite aux ; entretiens avec le chef de service (SAM), chef de service (LPA), la cellule statistique ; et les résultats obtenus suit à l'exploration des données tirées des différents documents, et registres au sein du service du personnel (registre des congés détente, registre des congés maladies, les états nominatifs, les écrits ministériels, les décret officiels....).

Cette exploration, a donnée des résultats intéressants suite aux entretiens en face à face avec la cellule statistique, et les chefs de service (LPA), qui nous a permis d'établir une comparaison sur l'élaboration des bilans trimestriels transmis au ministère avant, et pendant la crise sanitaire Covid19, en termes de délais, de coûts, d'effectifs mobilisés, moyens de communication....).

Nous pouvons avancer, que la gestion de cette crise sanitaire a imposé la réorganisation du travail, et des conditions de travail à savoir les horaires de travail, les moyens et les outils de communication, afin d'assurer la continuité de l'activité.

Nous constatons que l'avènement de la crise sanitaire, a nécessité la transformation numérique des organisations. Après que la proximité est rompue et les mesures qui ont altérées sur les lieux de travail, imposées par les mesures de distanciation, le recours à l'utilisation des outils digitaux (télétravail, visioconférence, audioconférences) était impératif donnant naissance à un monde de travail flexible et virtuel.

Conclusion Générale

Au final, les résultats de l'étude empirique au sein de la DL sont satisfaisants car avec toutes les réorganisations imposées par la conjoncture de la pandémie, l'efficacité de la RH n'a nullement été impactée, et que les dirigeants ont pu comprendre que la confiance, l'autonomie et la responsabilité ne peuvent qu'engendrer fidélité et engagement.

Au terme de cette recherche, il est maintenant temps de revenir brièvement sur nos questions de recherche, et de nous prononcer sur le sort de nos hypothèses de recherche. Notre première hypothèse (**H1**) de recherche, portée sur « La pandémie impose des mesures spécifiques pour les espaces de travail. ». Au vue de tout ce qui précède, cela ne fait aucun doute qu'il y eu une transformation et réorganisation des lieux de travail, avec une mise en place des protocoles sanitaires carrément régis par des décrets officiels, afin de limiter la propagation du virus au sein des environnements de travail.

Notre seconde hypothèse (**H2**), portée sur « La réorganisation des effectifs est de rigueur dans les espaces de travail. », nous avons pu confirmer cette hypothèse du moins pour le cas étudié puisque les résultats de notre enquête confirme qu'il est eu une réorganisation des effectifs au sein des espaces de travail, le mode de travail à distance de télétravail à contribué à cette réorganisation des espaces de travail.

Pour la réorganisation des effectifs en cette période de crise, la DL à procéder conformément aux décrets officiels, et les écrits ministérielles concernant la limitation de la propagation du virus Covid19 dans les administrations publiques (congé exceptionnel, suspension des réunions, et des regroupements, le télétravail...).

Notre troisième et dernière hypothèse (H3) qui stipule que « l'efficacité des employés est affectée par les mesures liées au Covid19 », d'après nos résultats précédents, cela ne fait aucun doute à nos yeux que l'efficacité des employés n'a pas été affectée par les mesures liées au Covid19. Qui ont su à travers les différents moyens de déplacement, de communication, et surtout les protocoles sanitaires mis à leurs disposition par les dirigeants à cohabité avec le Covid19 au travail, et être engagés en vers leurs responsabilités ce qui infirme notre hypothèse (**H3**).

La crise sanitaire actuelle a pu démontrer les limites du fait de prévoir, et remet en cause le model de management fondé sur les prévisions en matière de gestion. Cette crise sanitaire était imprévisible, aucune entreprise dans ses prévisions pour 2020 avait anticipé un arrêt total de son activité.

Conclusion Générale

Ce pendant, il va falloir que les entreprises prennent en considération cette imprévisibilité, car le monde risque d'en connaître d'autres, ainsi que des crises climatiques, ou démographiques aux conséquences comparables.

Il faut tirer des leçons de cette crise, il est temps de mettre en avant de nouveaux modèles de management fondés sur le court terme, et l'imprévu.

Bibliographie

Liste des ouvrages

- Bernard Martory, « Contrôle de gestion social, salaire, masse salariale, effectif, compétence, performance », 9^{ème} Edition, année 2009.
- BERNARD.A, « planification et gestion des entreprise des sciences des organisations », Paris, année19
- Bélanger, Petit et Bergeron, Revue ; « gestion des ressource humaines », MONTREAL, Année 1983.
- D.WISSE ; Les ressources humaines, Paris : Les éditions d'organisation, 1999.
- Glueck, « personnel a diagnostic approach », édition : REVISED, année 1978.
- J .FONBONNE, « la montée de la fonction du personnel », édition : personnel.
- J.M.PERTTI, « gestion du personnel », Paris, Septembre 1984.
- Maurice Thévenet, Cécile Dejoux, Anne François Bender, la fonction RH, édition : Pearson, Paris 2015.
- Maurice Thrévenet, cecile Dejoux, « la gestion des talents », édition : Dunod.
- Shimon L. Dolan et Gérald LAMOUREUX « psychologie du travail et comportement organisationnel », Montréal, année 2002.
- Smith et Ferris, « la gestion des performances au travail », année 1986.
- Walker, «Stratégie ressources humaines », New York, année 1992.

Liste des mémoires

- Mémoire fin d'étude « la gestion des ressources humaines dans des organisations publics », réaliser par BELHARET NACIMA, promotion 2018-2019.

Liste des articles

- Jamila ALAKTIF, Joseph NZONGANG et Alain TAKOODJOU NIMPA« Question de Management », édition : EMS, septonmbre2020.
- Guide Adenium, Mettre en œuvre son plan de gestion de crise, Paris, Année 2015.
- Karen Pastakia, « Covid-19 des stratégies concrètes de gestion de la main d'œuvre axées sur nos gens », Deloitte Développement, Canada, Année 2020.

Bibliographie

Liste des sites internet

- Article « La différence entre la gestion du personnel et la GRH » ; Disponible sur le site internet, Fr.Gadget-info.com consulté le 20/09/2021.
- Article «Le coronavirus en Algérie » ; élaboré par un professionnel de la santé ; disponible sur le Site internet, www.ncov2019.live.com ; consulté le 30 septembre 2021.
- Article « Pandémie de Covid-19 en Algérie » ; disponible sur le site internet www.wikipédia.org.fr ; consulté le 30 septembre 2021.
- Article « Covid-19 : communiqué N°14- Institut Pasteur d'Algérie » , Disponible sur le site internet www.pasteur.dz , consulté mois d' octobre 2021.
- Article « l'Algérie confrontée à une deuxième vague de Covid-19 », Pr. Rachid Belhadj, Disponible sur le site internet www.radioalgérie.dz , consulté mois d'octobre 2021.
- Article « l'Algérie aux prises avec une troisième vague meurtrière de coronavirus- RTBF », Disponible sur le site internet www.rtbf.be , consulté mois d'octobre 2021.
- Article « Covid-19 en Algérie : le pays manque d'oxygène », publiée par Ju.M , Disponible sur le site internet www.lavoixdunord.fr , consulté mois d' octobre 2021.
- Article « Covid-19 : en Algérie, la société civil s'organise face à la pandémie- Le monde », Disponible sur le site internet www.lemonde.fr , consulté mois d'octobre 2021.
- Article « Conseils et avertissement pour Algérie-voyage », Disponible sur le site internet www.voyag.gc.ca , consulté mois d'octobre 2021.
- Article « Covid-19 : la mesure de confinement partiel », Disponible sur le site internet www.aps.dz , consulté mois d'octobre 2021.
- Article « Covid-19 : une campagne de sensibilisation a travers les wilayas d'Algérie », Disponible sur le site internet www.aps.dz , consulté mois d'octobre 2021.



***Introduction
Générale***



Partie I
Partie théorique



Chapitre I

*Conceptualisation et définition
de la Ressource Humaine*



Chapitre II

***La planification et la
gestion des effectifs***



Partie II
Cas empirique



Chapitre I

*La gestion des effectifs en
période de crise sanitaire
Covid19*

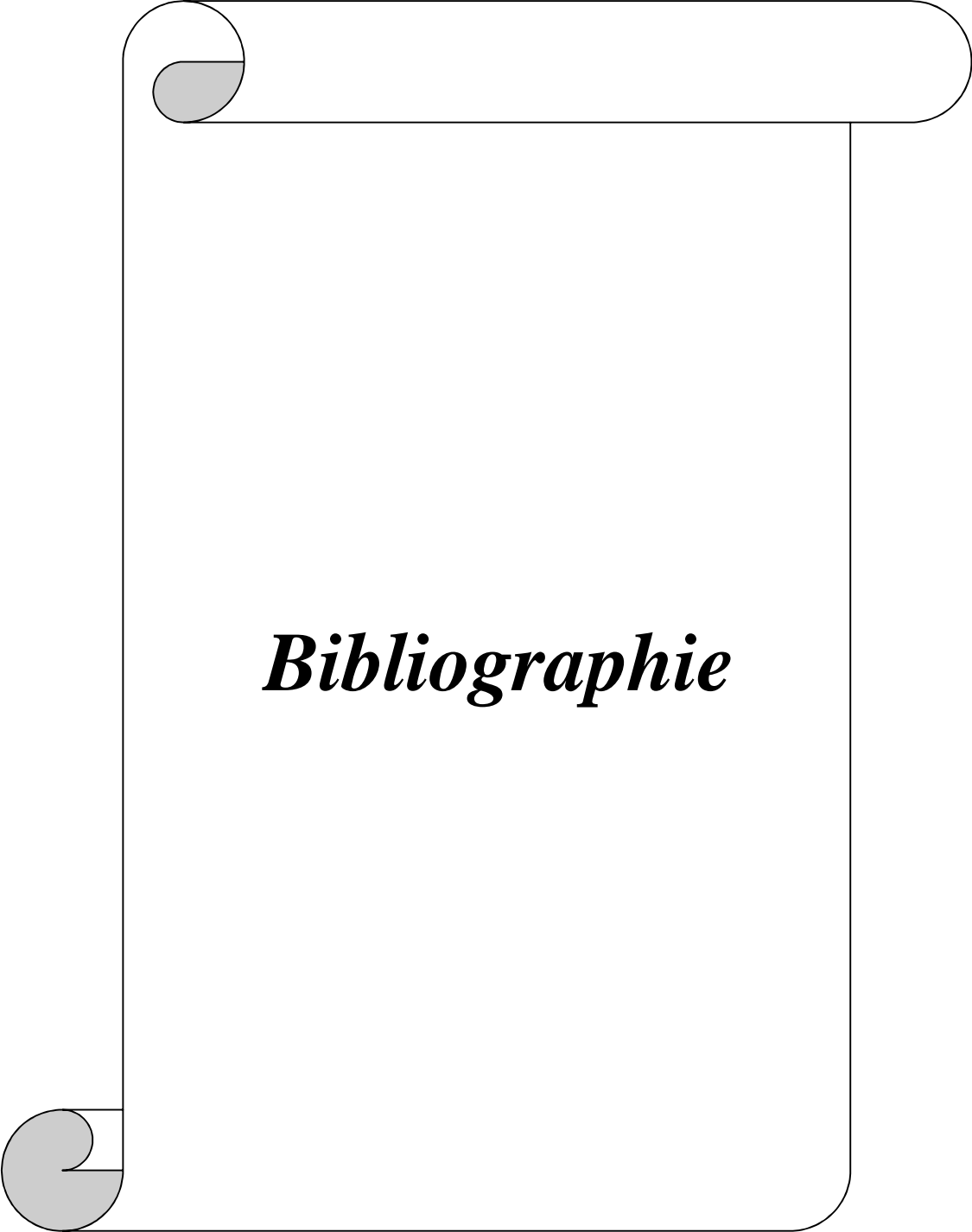


Chapitre II

La crise sanitaire et gestion
des effectifs dans
l'Administration publique cas
de la Direction du Logement
Tizi Ouzou



Conclusion Générale



Bibliographie



Annexes