

L'avenir de la gestion des ressources humaines après la crise de la pandémie de Corona (COVID-19)

EL-OUALI Adil

Laboratoire de Recherche Interdisciplinaire en Economie, Finance et Management des Organisations
(LRIEFMO)

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales (FSJES) - Fès - MAROC

Jellouli TARIK

Laboratoire de Recherche Interdisciplinaire en Economie, Finance et Management des Organisations
(LRIEFMO)

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales (FSJES) - Fès - MAROC

Résumé : *Cet article examine l'avenir électronique de la gestion des ressources humaines, en insistant sur l'importance de la digitalisation ou la numérisation de l'administration en général et de la gestion des ressources humaines en particulier afin d'actualiser ses pratiques, surtout à la lumière de l'évolution de la situation environnementale, et le meilleur exemple de cette dernière est la crise épidémique actuelle qui touche le monde dans son ensemble, à savoir « le covid 19 ».*

L'étude a révélé que la digitalisation ou la numérisation de la gestion des ressources humaines devrait être considérée comme une nécessité urgente pour améliorer son efficacité en tant que fonction stratégique et actualiser sa pratique, ainsi que ses effets positifs sur les aspects économiques, sociaux et environnementaux. C'est aussi une stratégie et une approche moderne pour faire face aux crises, en particulier celles qui s'imposent dans leurs phases de distanciation et de non-respect du lieu de travail. Enfin, cette dernière nous montre que les pratiques en matière de ressources humaines doivent être reconsidérées et qu'une plus grande attention doit être accordée au facteur humain dans tous les aspects.

Mots-clés : Ressources Humaines ; Covid-19 ; Digitalisation du Management ; Digitalisation du Management Ressources Humaines.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.10698984>

1. Introduction

Cet article est une revue générale de la littérature, avec un but informatif, qui vise à examiner la littérature récente et pertinente qui a étudié l'impact de Covid-19 sur la GRH.

Il existe très peu d'études qui se sont penchées sur cet impact. J'ai donc commencé par rechercher des articles et livres qui examinent de manière générale la relation entre Covid-19 et la GRH, puis j'ai recherché des articles et les parties des livres qui examinent l'impact de cette pandémie spécifiquement sur chaque fonction et pratique de GRH, par exemple la dotation en personnel (recrutement), la rémunération. J'ai recherché des articles et des livres dans Google scholar et univ.scholarvox, en utilisant une combinaison de termes liés au coronavirus ou Covid-19 ; gestion des ressources humaines ; GRH ; pandémie et fonctions de GRH (par exemple, rémunération, dotation en personnel). La recherche d'articles des parties des livres a été effectuée manuellement. J'ai recherché les articles et les livres publiés entre décembre 2019 et Août 2022. J'ai exclu les articles épidémiologiques. Les articles et livres analysés dans cet article sont tous listés dans la section "Références".

Les crises, aussi désastreuses soient-elles, ont d'innombrables aspects positifs, elles réveillent les humains de leur négligences, génèrent de nouveaux modèles de travail que les humains n'auraient pas pu adopter s'ils avaient continué à vivre selon leur routine habituelle, et aujourd'hui, au milieu des discours terrifiants et mystérieux sur le sort du monde et ses actions à la lumière de la propagation de la nouvelle épidémie de Covid-19, on ne parle pas des changements d'après-crise dans le monde.

Dresser un bilan de la crise sanitaire liée au Covid-19 apparaît aujourd'hui encore comme un exercice risqué. Non seulement celle-ci n'est pas terminée, et les nombreux rebondissements vécus depuis la première vague incitent à conserver une certaine prudence, mais également parce que les enseignements à en tirer ne se laissent pas facilement saisir¹.

La pandémie de coronavirus posera sans aucun doute l'un des plus grands défis pour les organisations des secteurs privé et public, car à une époque où de nombreux dirigeants concentrent leurs intérêts sur les aspects sanitaires et économiques de cette crise, il y a un risque que les ressources humaines ne reçoivent pas l'attention qu'elles méritent.

Une organisation qui dispose de ressources humaines efficaces et qui est capable de s'adapter rapidement à ces variables sanitaires, économiques et autres en situation de crise, qui s'est produit dans l'environnement de travail ont un avantage concurrentiel qui vient de l'élément humain formé qui est capable de faire face positivement au changement qui peut résulter des multiples variables environnementales, en plus de l'efficacité et de l'efficacité de la gestion des ressources humaines dans le développement et consolider les politiques, stratégies et plans appropriés pour attirer et mettre en œuvre les mécanismes appropriés pour le processus d'harmonisation des fonctions de gestion des ressources humaines et de gestion de crises.

Dans ce contexte, le problème de l'étude peut être soulevé comme suit :

Quel est l'avenir de la numérisation ou de la digitalisation de la gestion des ressources humaines après la pandémie de Covid-19 et quelles en sont les leçons tirées ?

¹ H. Dumez et autres, « Innover en temps de crise : Réactions et adaptations face à la crise Covid-19 », Edition: Presses des Mines, 2020, p-110

Afin de trouver une réponse au problème de notre recherche, nous présentons l'hypothèse suivante :

Le mode de travail à distance et l'activation de la numérisation ou de la digitalisation des ressources humaines en digitalisant ses fonctions de base telles que le recrutement, la formation et la supervision contribuent à la réponse rapide aux crises.

Pour tenter de répondre à la problématique de l'étude et de tester son hypothèse, nous aborderons les axes suivants :

1- La réalité de la performance des ressources humaines à la lumière de la crise de Corona (Covid-19).

2- l'approche moderne de la gestion des ressources humaines.

3- les défis de la gestion des ressources humaines après la crise de Corona (Covid-19).

L'importance de l'étude se reflète dans le rôle central de la fonction ressources humaines dans l'organisation, notamment à la lumière de la crise durant la période de la pandémie de coronavirus (Covid-19), qui a fortement affecté la performance, ce qui nous a incités à souligner le rôle des ressources humaines à la lumière de la pandémie de Corona, et tenter d'anticiper et prévoir l'avenir de la fonction ressources humaines à moyen et long terme après la crise.

Dans notre étude, nous nous sommes appuyés sur les programmes adoptés dans ce type d'études, en utilisant l'approche descriptive lors de la présentation d'approches théoriques et de concepts abstraits pour la gestion des ressources humaines avec ses approches traditionnelles et modernes, ainsi que lors de l'examen de la littérature pour définir la pandémie de Corona et son impact et ses répercussions sur la gestion des ressources humaines. L'approche analytique a également été utilisée pour relier les deux variables de l'étude en clarifiant et en analysant le présent et l'avenir de la fonction de gestion moderne des ressources humaines après la pandémie de Corona.

2. La réalité de la gestion des ressources humaines à la lumière de la crise de Corona

Face à cette tendance, la crise sanitaire que nous venons de traverser a changé les perceptions et favorise l'apparition d'un nouveau grand récit, celui de l'effondrement et non plus celui de l'humanité triomphante. En premier lieu, la crise a démontré à ceux qui en doutaient que nous vivons tous sur la même planète puisque tous (ou presque) nous avons vécu la peur du même virus, les frontières ne l'ont pas arrêté. Certes la Covid-19 n'a pas frappé tout le monde avec la même intensité mais elle a mis en évidence des fragilités universelles que nos dirigeants n'ont pas pu gommer par des décrets ou des rodomontades. C'est cette impuissance universelle devant la nature qui donne de la force à un nouveau courant de pensée qui constitue la trame d'un nouveau grand récit².

La gestion des ressources humaines représente l'un des développements intellectuels contemporains de la philosophie du management moderne et une pratique efficace de ses pratiques les plus adaptées aux changements rapides du monde du management. Sachant aussi, que la gestion des ressources humaines à l'ère de l'information et de l'économie numérique représente l'un des emplois les plus importants pour les employés, car elle

² J-M. PERETT et autres, « Mélanges en l'honneur de François Silva : Une vision postmoderne du management », Edition : Editions MPE, Collection: Management & Prospective, 2021, p-15

considère le capital humain et les connaissances comme la base de son avantage concurrentiel dans le domaine du travail. De même, améliorer les performances des employés, les motiver et les évaluer est devenu une question qui requiert une attention particulière de la direction chargée des ressources humaines.

2.1 Le concept de gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines à l'ère de l'information et de l'économie numérique est l'une des fonctions les plus importantes de l'entreprise, où le capital humain et le capital de connaissances sont à la base de son avantage concurrentiel dans le domaine des affaires, de sorte que sélectionner soigneusement les employés, puis les former et les développer n'est pas facile, ainsi que l'amélioration de leurs performances, de leur motivation et de leur évaluation, est devenu quelque chose qui nécessite une attention particulière de la part du département en charge des ressources humaines.

Les ressources humaines sont le facteur le plus important de la réussite des organisations ; elles peuvent, grâce à elles, remplir leurs fonctions de manière efficace et efficiente et ainsi atteindre les objectifs fixés, où certaines définitions de la gestion des ressources humaines sont présentées comme ci-dessous :

- Toutes les personnes qui travaillent dans une organisation, y compris les chefs et les subordonnés, qui y ont été employées pour exercer toutes ses fonctions et travaux afin de consacrer sa culture organisationnelle qui clarifie, contrôle et unifie leurs modèles de comportement et un ensemble de plans, de systèmes, politiques et procédures qui régissent l'exécution de leurs tâches et leur mise en œuvre des fonctions de l'institution, afin de réaliser sa mission et les objectifs de sa future stratégie.

- À l'interne, la GRH vise plus précisément à « disposer à temps, en effectifs suffisants, et en permanence, des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leurs talents avec un niveau élevé de performance et de qualité, à un coût salarial compatible avec ses objectifs économiques, et dans un climat social le plus favorable possible » (Meignant, 2003)³.

Par conséquent, nous pouvons définir la gestion des ressources humaines comme: un ensemble d'activités de gestion, et l'une des fonctions importantes dans les organisations modernes qui dépendent de l'élément humain, et pour cela, il est nécessaire de mener un certain nombre d'activités qu'il effectue, dont la plus importante est la présence d'un effectif du personnel au travail stables et efficaces, et cela passe par plusieurs sous-activités, notamment: planification, recherche et polarisation, développement et perfectionnement, sécurité et sûreté pour le personnel travaillant dans l'organisation.

La gestion des ressources humaines (GRH) peut se résumer à faire en sorte que l'entreprise ou l'organisation à laquelle on s'intéresse dispose en temps voulu des personnels dont elle a besoin. Autrement dit, c'est avoir les ressources qu'il faut, où il faut et quand il faut. Il s'agit d'une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et

³ T. Diane-Gabrielle & R. David, « Gestion des ressources humaines : Typologies et comparaisons internationales », Edition : Presses de l'Université du Québec, 2019, p-33

tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations (Cadin, Guérin, Pigeys et Pralong, 2012)⁴.

La gestion des ressources humaines est de nature contingente, en ce sens que sa pratique se transforme dans le temps et varie selon l'environnement externe (juridique, politique, économique, social et technologique) et interne (stratégie, structure organisationnelle, valeurs culturelles de l'entreprise...) dans lesquels elle évolue. En définitive, la GRH comprend une partie liée à des connaissances théoriques et une partie indissociable du domaine de l'action. On déduit aussi, que « *La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité* »⁵.

2.1.1 Les activités rattachées à la GRH

La taille de l'entreprise influence également la taille du service RH : plus l'effectif de l'entreprise s'élève, plus les missions de la DRH se développent, dépassant la seule gestion administrative du personnel pour aller vers des missions de développement RH (gestion des carrières, formation, études RH...), selon Wade Burgess « *Traditionnellement, ce qui sépareit les entreprises moyennes des grandes, c'était la technologie. [...] Aujourd'hui, ce qui différencie une entreprise moyenne d'une grande, c'est la culture !* »⁶.

La GRH comprend plusieurs domaines d'activité dont la diversité explique la complexité qu'il y a pour définir la GRH de manière singulière.

Les activités attribuées traditionnellement à la GRH sont⁷ :

- l'administration du personnel : la gestion des paies, la rédaction des contrats de travail, l'application des normes légales, les relations avec les organismes comme l'Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales (l'URSSAF en France) / (au Maroc : La Caisse Nationale de Sécurité Sociale), la direction départementale du travail... ;
- la gestion des emplois : le recrutement, l'évaluation, la gestion des carrières, les mobilités, la réduction des effectifs... ;
- la gestion des compétences ;
- la gestion des rémunérations et la maîtrise des coûts salariaux ;
- la politique de communication (interne/externe, ascendante/descendante) ;
- l'amélioration des conditions de travail (ergonomie, temps de travail...) ;
- la gestion des relations sociales (négociations avec les partenaires sociaux).

⁴ L. Lethielleu, « L'essentiel de la gestion des ressources humaines : Pour saisir les concepts fondamentaux de la GRH », Edition : Gualino, 2022, p-17

⁵ Cette définition n'est pas empruntée à un auteur particulier mais correspond à une expression du langage courant

⁶ C. Guillot-Soulez, « La gestion des ressources humaines : Les dimensions tant stratégiques qu'opérationnelles de la fonction GRH », Edition : Gualino, 2022, p-25

⁷ L. Lethielleu, op., cit. p : 17-18

2.1.2 L'importance de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines reçoit une grande attention de la part des organisations du monde entier, et peut-être les justifications les plus importantes que nous trouvons, y compris :

- Fournir des ressources humaines aux qualifications diverses et appropriées ; en s'appuyant sur la meilleure gestion qui contribue au développement de la production en qualité et en quantité.
- Fournir tous les outils et tous les moyens au personnel travaillant à la préparation d'une série de programmes de formation et à la fourniture de salaires et d'incitations qui soutiennent les meilleures performances et augmentent le taux de productivité.
- Améliorer la coordination et l'organisation entre toutes les unités administratives et les tâches des employés individuels en activant le rôle de discussion avec la direction générale.
- Participer à l'identification des principaux problèmes personnels des employés qui affectent négativement ou nuisent l'efficacité et l'efficience de l'institution.
- Contribuer à l'étude des indicateurs utilisés pour mesurer l'efficience et l'efficacité liées à la performance des employés, et les taux d'accidents affectant le travail, et d'autres indicateurs.
- Fournir une assistance aux gestionnaires dans la mise en œuvre des politiques et la résolution des problèmes ou questions propres des employés (Vallet, 2017, p14)

3. Les effets de la crise du Corona (Covid-19) sur la gestion des ressources humaines

Personne ne conteste à ce que le monde assiste depuis la propagation de la nouvelle épidémie du virus Corona 19-Covid et les mesures prises pour gérer sa crise par les départements des ressources humaines du monde entier, cela en fait le défi le plus difficile et dangereux, et le plus complet depuis la création et le développement de la gestion des ressources humaines et son évolution pendant près d'un siècle.

3.1 Définition du nouveau coronavirus (Covid-19)

Le coronavirus et la Covid-19 font tous deux parties de notre vocabulaire quotidien alors que les gouvernements prennent des mesures pour contrôler la propagation de la maladie, les chercheurs étudient ce phénomène avec une attention et une concentration accrue, les institutions internationales recherchent des voies et moyens pour aider les pays pauvres, etc. On ne peut pas tourner autour d'un coin et revenir sans entendre ces mots - Coronavirus, Covid-19 - ces mots sont devenus les mots les plus utilisés par les décideurs politiques, les chercheurs, les populations des quatre coins du monde. Mais quel est vraiment ce monstre Covid-19 ?

Les coronavirus sont un groupe de virus appartenant à la famille de CoronaViridae⁸, qui infecte à la fois les animaux et les humains. Les coronavirus humains peuvent provoquer

⁸ **CoronaViridae** est une famille de virus à ARN à simple brin, qui comprend plusieurs genres de virus à ARN, dont les coronavirus. Les coronavirus sont des virus enveloppés qui peuvent infecter divers animaux, y compris les humains, provoquant souvent des maladies respiratoires allant du simple rhume à des affections plus graves comme le syndrome respiratoire du Moyen-Orient (MERS) et le syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS). En 2019, un nouveau coronavirus, le SARS-CoV-2, a été identifié comme étant à l'origine de la pandémie de COVID-19.

une maladie bénigne semblable à un rhume, tandis que d'autres provoquent des maladies plus graves (telles que le syndrome respiratoire MERS-Moyen-Orient et le SRAS (Lee et al., 2020). L'Organisation mondiale de la santé (OMS) a officiellement donné un nom au nouveau coronavirus, appelé la maladie – Covid-19. La désignation du nom se réfère à COVI pour l'acronyme de coronavirus, D pour le mot disease - maladie en anglais -, et 19 pour l'année de l'épidémie (Geske, 2020). Ce nom n'implique pas la situation géographique des animaux, des individus ou des personnes, qui devraient être facile à prononcer et associée à la maladie, tout en évitant les inexactitudes et les stigmatismes. Le nom Covid-19 pourrait également être utilisé comme format standard dans toute future épidémie de la maladie⁹.

La maladie à coronavirus 2019 ou Covid-19 [*nouveau coronavirus ou SARS-CoV-2 (coronavirus 2 lié au syndrome respiratoire aigu sévère)*] influence très négativement l'humanité depuis décembre 2019. Cette influence est probablement plus importante que toute autre maladie pour les humains vivants âgés de < 100 ans qui n'ont pas été confrontés à la pandémie de grippe espagnole.¹⁰

Le virus Corona est défini comme : une large souche de virus pouvant provoquer des maladies chez les humains et les animaux, et on sait qu'un certain nombre de virus corona provoquent des maladies respiratoires chez l'homme dont la gravité va du simple rhume à des maladies plus graves telles que : Syndrome respiratoire du Moyen-Orient (MERS) et syndrome respiratoire aigu sévère (SARS), grippe H3N2 de Hong Kong de 1968, grippe asiatique H2N2 de 1958, grippe espagnole H1N1 de 1918 et un autre coronavirus récemment découvert (coronavirus-2019) en 2020.

La maladie Covid-19 est une maladie infectieuse causée par le coronavirus et son origine animale naturelle, très probablement le réservoir environnemental du coronavirus - SARS 02 - est les chauves-souris, et les premiers cas d'infection humaine par Covid-19 ont été découverts dans la ville chinoise de Wuhan en décembre de l'année 2019.

3.2 Le rôle de la gestion des ressources humaines à la lumière de la pandémie de Corona (Covid -19)

Le concept de gestion des ressources humaines a subi ses premières secousses après la Première Guerre mondiale lors de la Grande Dépression de 1929, qui a duré près de dix ans, et a entraîné des pertes massives de revenu par habitant, des taux de chômage record, atteignant 25 % aux États-Unis d'Amérique, et une grave pénurie de production, en particulier dans les pays industrialisés. Quant au concept moderne de gestion des ressources humaines, il a été tour à tour exposé à des crises majeures telles que la crise des prix du pétrole en 1973, qui a entraîné une forte inflation en raison de la forte hausse des prix de l'énergie, et une récession économique mondiale, jusqu'à la crise financière de 2008.

Portant ce qui caractérise la crise actuelle du coronavirus, c'est qu'il s'agit de réunir et d'unir des millions de professionnels dans le monde pour résoudre des crises similaires pour leurs travailleurs et imposer de nouvelles bases pour agir après la crise du coronavirus.

9 P P. Christian, « Vue d'ensemble de la Covid-19 : De la définition aux effets spillovers macroéconomiques », (2021), 27 pages, Archive ouverte HAL Id, <https://hal.science/hal-03139785>

10 S. Oguz Resat, "What Should Be the Ideal Definite Coronavirus Disease 2019 (Covid-19) Case Definition?" *Clinical Infectious Diseases*, Vol.73, N°2, 2020, p-e434.

Malgré les différentes cultures, de concepts, de politiques et de procédures, la gestion des ressources humaines a adopté des méthodes similaires en quelque sorte pour faire face à la crise, telles que le travail à distance (depuis chez soi), la réduction du temps de travail, le changement des conditions de travail, les réunions via les technologies web... Adopter différentes méthodes de gestion de la main-d'œuvre, ce qui garantit des conditions réussies dans le maintien de la main-d'œuvre productive en cette période difficile.

Aujourd'hui, de nombreuses organisations sont conscientes de l'évolution des techniques technologiques utilisées ; l'élément humain qualifié est la principale ressource et l'un des atouts les plus importants de l'organisation pour le travail, ce qui est démontré et traduit à travers les plans de gestion de crise comme l'une des sources de faire de l'organisation l'objet d'attraction et la polarisation des compétences afin de maintenir le capital humain du travail et sa stabilité dans l'organisation.

4. L'approche moderne de la gestion des ressources humaines entre l'approche traditionnelle et l'approche moderne

Les points de vue des gestionnaires diffèrent dans la définition d'un concept unifié et convenu de la gestion des ressources humaines et il existe deux points de vue différents représentés dans la vision traditionnelle : Certains managers voient la gestion des ressources humaines comme une fonction de faible importance dans l'organisation qui est limitée à effectuer des tâches exécutives courantes telles que la tenue des dossiers du personnel, contrôlant les heures de présence et de départ et des congés, et le service des ressources humaines n'a pas retenu l'attention de ces gestionnaires, car ils voient qu'il a peu d'impact sur le succès et l'efficacité des organisations.

4.1 L'approche moderne de la gestion des ressources humaines

D'autres gestionnaires estiment que la gestion des ressources humaines est l'une des fonctions de gestion les plus importantes dans les organisations et non moins importante que le reste des fonctions, telles que le marketing, la production et la finance, en raison de l'importance de l'élément humain et de son impact sur l'efficacité productive des entreprises. Elle comprend des activités principales, dont les plus importantes sont la planification des ressources humaines, l'attraction et la polarisation des ressources humaines aptes au travail, la formation et le développement des ressources humaines, en plus de l'activité traditionnelle liée à la gestion des affaires des ressources humaines dans l'entreprise.

Il s'agit d'une science de la gestion qui se spécialise dans les aspects humains, le développement de l'expertise et la mise à niveau des compétences du personnel, des gestionnaires et des employés dans les entreprises, le département de la gestion des ressources humaines cherche à coopérer, à harmoniser et à créer une harmonie et un chevauchement positif et efficace entre la spécialisation de la gestion des ressources humaines et d'autres disciplines administratives telles que la gestion des affaires, la gestion du marketing, la gestion de la production et la gestion des entrepôts. La gestion des ressources humaines met également l'accent sur le développement et l'augmentation des connaissances et sur le développement des aspects administratifs, fonctionnels et pratiques avec le développement du personnel travaillant actifs financièrement, scientifiquement et fonctionnellement.

La gestion moderne des ressources humaines se concentre sur les aspects fondamentaux adoptés et assumés par les gestionnaires dans le développement des aspects humains, et la

gestion moderne des ressources humaines visent également à développer des méthodes modernes et des stratégies sophistiquées et avancées pour sélectionner les individus, les employés et les travailleurs, les former, développer leurs talents et les perfectionner administrativement, scientifiquement et techniquement.

La gestion moderne des ressources humaines élabore, conçoit et dessine des plans, des structures et des organisations administratifs spéciaux, tels que le développement de structures organisationnelles administratives modernes pour réglementer les relations entre les employés, les administrateurs et les travailleurs.

La gestion moderne des ressources humaines vise à orienter le personnel travaillant afin d'accroître leur expertise fonctionnelle et managériale, d'améliorer leur moral et de développer leurs talents.

Enfin, la gestion moderne des ressources humaines travaille à l'élaboration des stratégies modernes et visibles dans le contrôle des employés, des individus et des travailleurs, dans le but de développer leurs talents et d'accroître leur expertise en gestion, culturelle et cognitive.

4.2 Les objectifs de la gestion moderne des ressources humaines

La gestion moderne des ressources humaines vise à atteindre plusieurs objectifs fondamentaux, et parmi ces objectifs figurent les éléments suivants :

- Attirer des employés qualifiés parmi les demandeurs d'emploi et les encourager à rejoindre l'entreprise ;
- Sélectionner les bonnes et meilleurs du personnel parmi les candidats demandeurs de l'emploi ;
- Maintenir les nouveaux employés afin de rester dans l'entreprise ;
- Promouvoir le développement des organisations administratives en développant les cadres humains disponibles ;
- Élaborer des politiques, des méthodes et des stratégies spéciales modernes pour la sélection et la nomination des employés et des personnes travaillant dans les organisations ;
- Former les employés et le personnel, développer leur expertise en gestion, élever leur niveau scientifique, développer leurs talents culturels et augmenter leur expertise et leur efficacité et compétences ;
- Mettre les employés dans un état d'adaptation sociale et familiale et créer un climat d'harmonie entre eux afin d'assurer le développement et la promotion de la direction des entreprises ;
- Travailler à résoudre les problèmes des employés dans les environnements internes et externes de l'entreprise, comme travailler à résoudre les problèmes des employés administratifs, financiers, sociaux et familiaux afin de promouvoir la gestion paternaliste au sein de l'entreprise et ainsi développer et atteindre ses objectifs ;
- Développer un système global et formuler une stratégie moderne pour l'avenir afin d'atteindre les objectifs organisationnels de l'entreprise dans son ensemble, en mettant l'accent sur la réalisation des objectifs du système général de l'organisation, ce qui conduit à

l'établissement d'une cohérence entre le personnel, la gestion des ressources humaines et la haute direction ;

- Fournir des conseils et des orientations et donner des instructions aux cadres supérieurs en mettant en place des systèmes de contrôle pour eux ;
- Porter l'attention sur l'efficacité administrative et la gestion et le développement des compétences organisationnelles et administratives du personnel actif, ce qui augmente la performance et augmenter la production dans l'entreprise ;
- Diagnostiquer et étudier les difficultés et défis fondamentaux, matériels, administratifs et fonctionnels liés au personnel travaillant dans l'entreprise ;
- Élaborer des politiques et des plans liés à la gestion des salaires, des avantages et des récompenses matérielles et morales pour le personnel, les gestionnaires et les employés.

5. Les défis de la gestion des ressources humaines après la crise de Corona

Il est devenu évident que les organisations qui ont adopté la transformation numérique et investi dans la technologie auparavant sont maintenant dans une meilleure position que les autres à la lumière des défis posés par la crise de la pandémie de coronavirus, et en termes de flexibilité, les partisans de l'idée de réduire les heures de travail et d'adopter le travail à distance ont augmenté, selon l'étude de la société « MERCER » pour les services professionnels sur « les tendances mondiales en matière de talents » en 2020, l'entreprise a précisé qu'en cas de détérioration macroéconomique, elle prévoyait d'augmenter les partenariats stratégiques de (40%), d'exploiter divers talents de 39% et d'investir dans l'automatisation de 34%. Les plans et les procédures des organisations pour ramener les activités économiques à la normale révèlent dans quelle mesure elles sont conscientes de la crise et indiquent les chances de son succès, et la manière dont les entreprises et les organisations sortiront de la crise de la pandémie de Corona sera déterminée par leur volonté et leurs capacités de flexibilité et d'innovation.

Le succès des organisations à se préparer pendant la crise de Corona et ses conséquences dépend de cinq éléments fondamentaux :

La transformation numérique des organisations a conduit à l'émergence de plusieurs problèmes au niveau de la société, car cette dernière peut jouer le rôle de catalyseur de la croissance économique et sociale, ainsi qu'au niveau des organisations, qui doivent revoir leurs modèles stratégiques et organisationnels.

L'utilisation de l'ordinateur a cessé de traiter les dossiers papier, mais il n'y a pas eu d'évolution significative dans la manière de les traiter, car le service de gestion du personnel a continué à jouer un rôle interactif dans l'organisation, car il fait ce qui lui est demandé, mais ça n'apporte pas beaucoup chose à l'organisation, il était donc urgent d'appliquer de nouveaux systèmes pour améliorer ses performances, représentées dans la gestion électronique des ressources humaines.

Le tableau suivant nous montre dans quelle mesure les fonctions d'une organisation sont numérisées.

Tableau 1 : Potentiel de numérisation des fonctions organisationnelles

Fonction au sein de l'organisation	Possibilité de numérisation des emplois (%)
Service Marketing et Communication	90%
Direction des services informatiques	80%
Services commerciaux	72%
Services d'approvisionnement (achats)	65%
Services financiers	63%
Services des ressources humaines	57%
Direction générale	56%
Services de production et des opérations	50%
Départements générales	32%

Source : F. Cazals, Stratégies digitales : La méthode des 6 C. 1^{er} édition De Boeck Supérieur. Paris. 2015, p-312

Il nous apparaît clairement à travers notre lecture du tableau ci-dessus que les services de la gestion des ressources humaines représentent : 57% de leur potentiel de digitalisation, ce pourcentage apparaît très faible lorsqu'il s'agit des périodes de crise, où les taux de numérisation liés à la gestion des ressources humaines devraient augmenter, notamment en ce qui concerne la nécessité d'inclure des programmes d'information automatisés concernant la gestion des dossiers des personnes qui travaillent, ainsi que la tenue de réunions à distance.

La gestion des ressources humaines électroniques est considérée comme l'application pratique des stratégies et pratiques de l'organisation en matière de ressources humaines, par un accompagnement ciblé et à l'utilisation complète des canaux de réseaux d'information internes, externes et internationaux, dans la voie de la performance de la gestion des ressources humaines.

De ce qui précède, on peut dire que l'application de toute technologie qui permettra aux gestionnaires et aux employés d'avoir un accès direct à la gestion des ressources humaines et à d'autres services de l'organisation, pour la communication, l'évaluation des performances, la gestion d'équipe, la gestion des connaissances et l'apprentissage en plus d'autres applications de gestion.

La gestion des RH électroniques peut être appliquée à toutes les activités de gestion des RH, et vous trouverez ci-dessous une présentation de certaines des transformations qui ont affecté les fonctions de gestion des RH.

Les systèmes d'information informatisés ont un rôle majeur à jouer dans ce domaine en raison des facilités qu'ils fournissent dans la préparation des plans prédictifs, en s'appuyant sur l'ordinateur et les programmes qu'il contient, en particulier les programmes statistiques, ces plans peuvent être à long, moyen ou court terme, car il existe certaines applications et programmes qui sont très utiles dans le domaine des systèmes experts tels que les programmes de gestion prédictive pour le personnel actif.

Le recrutement électronique (ou e-recrutement) consiste à annoncer les postes vacants et à essayer d'attirer les meilleurs éléments humains, grâce à l'utilisation de l'Internet, qui se caractérise par un faible coût par rapport à d'autres moyens traditionnels, en plus d'informer davantage des personnes sur ces annonces d'offres d'emploi à différents moments de la journée.

Il existe des programmes de gestion des ressources humaines que le service des ressources humaines peut utiliser pour effectuer des évaluations préliminaires, en étudiant et en analysant les dossiers des candidats soumis via Internet et en faisant des choix préliminaires, sans exiger que les candidats soient invités à se présenter au siège de l'organisation et ainsi réduire leur nombre dans le processus final d'évaluation et de sélection.

Le service des ressources humaines peut également créer une base de données électronique pour les candidats, car le traitement informatif et crypté des CV des candidats permet la préparation de nouveaux dossiers qui peuvent être utilisés de manière efficace dans le processus de recrutement, où des espaces sont alloués dans le site Web de l'organisation dédié aux candidats qui leur permettent de mettre à jour directement leurs fichiers de CV, et donc les informations sont mises à jour sans frais de gestion supplémentaires pour l'organisation.

La formation revêt une grande importance, de sorte qu'il est devenu impératif pour les organisations de développer leurs systèmes de formation traditionnels coûteux et de penser à de nouveaux modèles et méthodes modernes qui suivent le rythme de l'évolution technologique, et sur cette base est apparue la formation en ligne, qui est considérée comme une méthode de formation à la fourniture d'informations au stagiaire, dans laquelle des mécanismes de communication modernes sont utilisés à partir d'un ordinateur, de ses réseaux et de multiples supports sonores et visuels, de graphiques, de mécanismes de recherche, de bibliothèques électroniques ainsi que de portails Internet.

Il existe d'autres noms pour la formation électronique, tels que la formation directe, la formation en ligne et la formation informatique, et ce qui est commun à tous ces noms est l'utilisation des technologies de l'information et de la communication dans le processus de formation.

L'importance de la formation en ligne réside dans les éléments suivants :

- Le stagiaire contrôle le processus éducatif, tandis que le coach (ou le formateur) se contente de guider le stagiaire.
- Le stagiaire peut atteindre le forfait de formation à l'heure et au moment qui lui conviennent.
- La formation en ligne crée une relation interactive entre les stagiaires et les formateurs.

- Utiliser toutes les aides disponibles et utiliser différents styles de formation.
- Réduire le coût de la formation et accroître l'efficacité des stagiaires.
- Réduire les frais de déplacement du stagiaire et du formateur.
- Encourager les stagiaires à naviguer sur Internet grâce à l'utilisation de divers liens pour accéder à des informations supplémentaires sur le thème de la leçon.
- Développe la capacité du stagiaire à utiliser l'ordinateur et à bénéficier d'Internet, ce qui l'aide dans son futur métier ou sa carrière.

L'évaluation de la performance en ligne est une nouvelle façon d'évaluer la performance des employés, où les données évaluant la performance et la productivité des employés et leurs comportements sont stockées dans des bases de données qui aident la direction à assurer la compatibilité entre l'évaluation de la performance et la nature des emplois et leurs caractéristiques distinctives, identifiant et développant ainsi des solutions aux problèmes de performance, et lui permet également de déterminer la méthode d'évaluation appropriée et de connaître les différences entre la performance atteinte et la performance visée.

Ce système permet aux chefs de département et aux responsables de département de l'organisation d'évaluer électroniquement les employés avec précision, rapidement et facilement, et de se passer de l'utilisation de modèles traditionnels qui prennent beaucoup de temps, jusqu'à plusieurs mois, ce qui affecte négativement l'efficacité du processus d'évaluation. Grâce à ce système, le processus d'évaluation des employés prend quelques secondes ainsi que la qualité du processus d'évaluation, car il permet la possibilité d'un accès continu aux forces et aux faiblesses des employés et propose ainsi des programmes de formation pour remédier aux lacunes de performance.

Le phénomène de la mondialisation a eu des conséquences sur divers aspects de la vie, y compris les multiples fonctions de l'organisation. Et parmi les conséquences les plus importantes de la mondialisation du pouvoir humain figurent les éléments suivants :

- 1 - Les inégalités de revenus se sont accrues en raison des pressions qui ont entraîné une baisse des salaires pour certaines catégories de travailleurs en raison des changements technologiques rapides, de la libéralisation économique, commerciale et financière accrue et du déclin de l'influence du mouvement syndical.
- 2- Le déclin du rôle des syndicats.
- 3 - Disparition d'opportunités d'emploi qui durent toute la vie.
- 4- Évolution progressive vers le recours à la main-d'œuvre temporaire.
- 5 - Augmentation du nombre de travailleurs dans le secteur des services, atteignant environ 80% de l'emploi total dans certains pays comme les États-Unis.
- 6 - Une diminution du sentiment de sécurité de l'emploi, en raison de l'augmentation des intérimaires (ou travail temporaire), qui entraîne une diminution de leur pression pour augmenter les salaires et acceptant parfois des réductions de salaire pour conserver leur emploi et acceptant d'augmenter le nombre d'heures qu'ils travaillent.

7- Une dégradation des conditions des retraités, qui entraînera à payer plus d'impôts ou de cotisations afin de maintenir le niveau de la retraite ou à accepter une réduction de celui-ci afin de réduire le soi-disant "coût du travail", qui est le plus grand obstacle à la concurrence des industries occidentales dans le contexte de la mondialisation, en particulier avec le nombre croissant de personnes âgées dans ces pays.

8- L'émergence de nouvelles formes de travail : Le premier d'entre eux est le travail à temps partiel, en particulier pour les femmes. Le travail à domicile a également commencé à devenir populaire grâce à la nature de l'industrie et à la facilité de communication. Cette nouvelle image du travail peut convenir aux pays arabes pour résoudre le problème de la conciliation des responsabilités familiales et des obligations professionnelles et réduire le coût du travail en dehors du domicile.

5.1 La souplesse dans la gestion du travail

La pandémie de coronavirus et les mesures complètes de confinement et de distanciation sociale ont entraîné une tendance rapide au télétravail, ce qui nécessite de fournir l'infrastructure numérique nécessaire et un cadre de confiance mutuelle entre la direction et les employés pour mettre en œuvre des horaires de travail flexibles. En plus actuellement, de nombreuses organisations s'inquiètent de l'impact du télétravail sur la productivité, selon certaines récentes enquêtes.

Une entreprise digitale est une organisation qui intègre les nouvelles technologies à son fonctionnement global, c'est-à-dire dans ses ressources humaines, mais aussi dans ses relations avec ses clients, fournisseurs ou partenaires¹¹. Selon le cabinet d'étude McKinsey & Company¹², ces technologies « *changent la manière de vivre et de travailler* » et devraient révolutionner le monde de l'entreprise.

Pendant la pandémie de coronavirus (Covid-19), de nombreux lieux de travail ont fermé et certains travailleurs ont pu faire du télétravail pour la première fois et les disparités entre les personnes qui sont restées sur les lieux de travail peuvent avoir contribué aux disparités liées au Covid-19¹³.

Les données révèlent une certaine confusion dans la gestion de la flexibilité du travail et des options de télétravail. Selon Adam GAFNEY (2020), 44% des entreprises déclarent évaluer systématiquement les emplois en fonction de leur capacité d'adaptation, c'est-à-dire que la sélection se fait en fonction de la nature du poste d'emploi et non à la situation de l'employé. Et seulement 22% des entreprises ont exprimé leur volonté de travailler à distance avant le déclenchement de la crise de Corona. Cependant, 37 % des entreprises ont mis en

11 J-N. Chaintreuil, « RH & Digital : Regards collectifs de RH sur la transformation digitale », Edition : Les Editions Diateino, 2015, p-40

12 http://mckinsey.com/global_locations/europe_and_middleeast/france/fr/latest_thinking/accellerer_la_mutation_des_entreprises_en_france

13 A. Gaffney, D. Himmelstein, S. Woolhandler, « Tendances et disparités en matière de télétravail pendant la pandémie de COVID-19 aux États-Unis », Journal of General Internal Medicine, 2021, pp : 3647-3649. <https://doi.org/10.1007/s11606-021-07078-9>

place des dispositifs complets et obligatoires de travail à domicile, et 17 % des entreprises ont transféré certaines de leurs divisions vers le télétravail¹⁴.

5.2 La résilience et l'agilité face aux crises externes

Parmi les facteurs structurels de la résilience figurent : la circulation des informations et des connaissances, la flexibilité des structures, la capacité à décentraliser et déhiérarchiser les structures de décision, la capacité à gérer des contradictions entre standardisation et autonomie, la capacité d'innovation qui va être laissée aux sous unités organisationnelles, enfin la reconnaissance du travail en équipe¹⁵.

La conduite du changement n'est jamais une démarche aisée, particulièrement dans des circonstances difficiles telle que la crise sanitaire que nous traversons. Le concept de la résilience trouve tout son intérêt. Cela implique que les entreprises doivent assurer leur survie et se préparer à un autre mode de fonctionnement. Effectivement, dans le monde du business, le plus important aujourd'hui c'est de tenir le coup et sortir de la crise sanitaire avec le moins de dégâts possible. Or force est de reconnaître qu'une démarche de résilience ne peut être appliquée sans l'implication de l'ensemble des collaborateurs. Dès lors, on parle de plus en plus d'une résilience collective.

Pour promouvoir une culture du changement vers un profil d'organisation résiliente, il y a tout un processus de mise en place de cette nouvelle culture au sein des organisations. Cela ne peut se faire sans une résilience individuelle où chaque personne va dépasser ses propres questionnements et ses peurs profondes pour aller vers le collectif en cohésion. Entre résistance au changement et résilience, c'est tout un travail d'accompagnement professionnel qu'il faudra mettre en place pour amener l'individu et le collectif vers le changement de l'organisation. L'idée est de dépasser collectivement les risques de l'environnement tel que la pandémie que nous avons eu.

Avoir des équipes de travail actives et compétentes est le facteur le plus important influençant l'agilité ou l'adaptation des organisations, suivi par la flexibilité de la gestion du travail et la flexibilité de la structure de l'entreprise. Par conséquent, investir dans la formation future, former le personnel à des nouvelles compétences et adopter un état d'esprit adaptatif est le début de la bonne voie, mais l'étude 'MERCER' a révélé que malgré la volonté de 78 % des employés d'acquérir de nouvelles compétences, les dirigeants d'entreprise estiment que seuls 45 % des travailleurs peuvent s'adapter au changement.

La crise du Covid-19 a poussé les collaborateurs à réinterroger leurs rapports au monde et en particulier au monde professionnel. Il est proposé d'explicitier ces nouveaux rapports autour de ces nouvelles attentes, notamment vis-à-vis de la fonction RH et de l'expérience souhaitée au sein d'une organisation¹⁶.

14 A. Gaffney, D. Himmelstein, S. Woolhandler, op. cit, pp : 3647-3649

15 S. Giordano-Spring et F. Villesèque-Dubus, « Reporting et pilotage des organisations pour une société résiliente : La comptabilité et le contrôle à l'épreuve de la crise Covid », Edition: EMS Editions, 2022, p-84

16 M. Barabel et O. Meier, « Les RH à l'ère du Covid-19 : les bonnes pratiques à retenir », Edition: Dunod, (2020), p-116

Afin d'assurer la réalisation des objectifs organisationnels en temps de crise, l'agilité stratégique est nécessaire (Liu, Lee, & Lee, 2020). Les organisations doivent être capables de préparer et d'allouer leurs ressources, de coordonner le mécanisme nécessaire et d'utiliser correctement les ressources et les connaissances organisationnelles (Liu et al., 2020). Dans ce contexte, la nouveauté et la complexité du Covid-19 représentent un défi important qui pourrait compromettre la réalisation des objectifs organisationnels¹⁷.

6. Conclusion

Le rôle des managers et responsables des différents types de directions des ressources humaines dans l'adoption d'une nouvelle approche en phase avec les exigences de la crise actuelle est en évidence à travers cinq axes :

1- Le directeur des ressources humaines, en tant que partenaire stratégique dans le travail, devrait s'engager dans une étude analytique approfondie de la réalité actuelle et une évaluation sérieuse des effets de la crise sur l'entreprise ou l'organisation, conseiller la direction générale et présenter un plan d'action clair et intégré, tout cela dans l'organisation avec tous les gestionnaires et décideurs et grâce à une planification efficace et une mise en œuvre serrée.

2- L'harmonie des idées à la lumière de la crise de la pandémie de Corona entre le gestionnaire et les employés, en expliquant l'image correcte de la situation actuelle, en montrant les faits et en connaissant tout nouveau, en présentant des preuves scientifiques et d'autres preuves et par le biais des chiffres et des faits.

3- Suivre des mesures préventives qui favorisent un environnement de travail sain d'une part et la santé mentale pour tous les employés d'autre part, ces étapes sont une garantie de productivité continue chez les employés et inspirent une performance élevée. Même en temps de crise, le bonheur, le bien-être et la motivation des employés doivent rester une priorité de gestion en travaillant de différentes manières sur leur cheminement de carrière, en appréciant leur travail, en les récompensant, en les impliquant dans le travail social, en prenant soin de leurs conditions financières et de leur santé physique...

4- Former les employés aux nouveaux postes du travail créés à la lumière de la crise des changements radicaux dans les conditions de travail. Malgré la gravité de la crise, le taux élevé de décès et de pertes subis par d'autres secteurs économiques, en particulier les secteurs des services.

S'approprier les transformations, et principalement dans le domaine des ressources humaines, est d'une complexité certaine car on ne parle que de matière vivante, mouvante et organique. Et donc, ce que nous pensons être un point final n'est qu'en fait trois points de suspension, qui ne demandent qu'à prolonger les débats et les enrichissements¹⁸. Sachant que la crise est également un signal pour les gestionnaires et les praticiens des RH que des

17 H. Salima, "Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions.", *the Journal of Management & Organization*, (2021), p-10, DOI : 10.1017/jmo.2021.15

18 J-H. Chaintreuil, et C. Ballereau, op, cit., p-164

approches agiles et adaptatives seront nécessaires pour se préparer aux défis futurs comme la nécessité d'équilibrer les besoins humains avec les objectifs de productivité des employés¹⁹.

Actuellement, personne ne sait quand ce virus prendra fin et si ses conséquences sur les modes de travail dans les organisations seront temporaires ou permanentes (Bartik, Cullen, Glaeser, Luca, & Stanton, 2020), même après le développement récent de différents types de vaccins (Yu et al., 2021). Ainsi, la réalisation d'une planification stratégique ou sa mise en œuvre peut être un défi pour les gestionnaires et les praticiens de la GRH. Dans ce cas, la plupart des organisations n'ont pas été en mesure de fournir à leurs employés suffisamment d'informations sur leur plan de gestion ou leurs réactions prévues face à la pandémie (Elsafty & Ragheb, 2020), alors que le fait d'avoir des directives claires sur le lieu de travail pendant les périodes difficiles contribue à réduire le stress des employés et à augmenter leur motivation et leur confiance (Wong, Ho, Wong, Cheung, & Yeoh, 2020)²⁰.

Pour répondre à l'évolution rapide des besoins organisationnels et assurer la sécurité des employés, les organisations n'ont eu d'autre choix que d'évoluer rapidement et de s'adapter aux changements imposés par la pandémie (Barhate et al., 2021 ; Dirani et al., 2020)²¹.

7. Les recommandations :

- Offrir une atmosphère positive sur le lieu de travail qui contribue à bâtir de meilleures relations, à encourager la créativité et à améliorer la productivité, et la positivité appelle à encourager, apprécier et rassurer les autres. Les mots ont un grand impact, surtout s'ils viennent d'un chef ou d'un leader de l'équipe au travail. Les responsables devraient encourager leurs collègues en leur disant qu'ils croient en eux et en leurs capacités avant même qu'ils ne commencent.
- Il y a deux voies qu'une personne peut emprunter, l'un d'eux en période de détresse : Soit la peur et la soumission, soit la résilience et la confrontation. Celui qui choisit de l'affronter doit s'engager dans le travail avec un grand professionnalisme parce que la responsabilité est grande dans une crise inhabituelle, et ce qui est inhabituel nécessite une modification de la façon de travailler pour s'adapter à la réalité imposée.
- En maintenant la main-d'œuvre dans l'amélioration du système de santé, local et mondial, l'homme surmontera cette épidémie mortelle, toute l'humanité sera victorieuse, et la vie reviendra sur la terre entière telle qu'elle était.
- Le travail d'équipe reste le seul moyen de combiner tous les efforts pour surmonter la crise en investissant du temps et du temps de travail pour répondre aux demandes du marché en matériaux et équipements nécessaires pendant la pandémie de Corona.

19 B. Anthony Michael, "The Impact of the COVID-19 Crisis on the Future of Human Resource Management", Journal of Human Resource Management. Vol 9, N° 3, 2021, p-62. doi: 10.11648/j.jhrm.20210903.11

20 H. Salima, (2021), op. cit., p-6

21 G. Noeline, and al., (2022), « A human resources development professional's framework for competencies during COVID-19 and unrest », New Horizons in Adult Education and Human Resource Development, Vol.34, N°2, p-37

- S'adapter au marché de la pandémie de Corona en changeant les produits, par exemple, certaines entreprises, telles que les entreprises de mode, dirigent la production de masques, les compagnies aériennes pour produire de la restauration rapide qui est envoyée à domicile.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- [1] D-G.Tremblay et D. Rolland, « Gestion des ressources humaines : Typologies et comparaisons internationales », Edition : Presses de l'Université du Québec, 2019, 372 pages
- [2] L. Lethielleux, « L'essentiel de la gestion des ressources humaines : Pour saisir les concepts fondamentaux de la GRH », Edition : Gualino, 2022, 136 pages
- [3] F. Cazals, « Stratégies digitales : La méthode des 6 C », 1^{er} édition, Édition : De Boeck Supérieur, Paris, 2015, 368 pages
- [4] J-N. Chaintreuil, et C. Ballereau, , « RH et transformations : Stratégies et tactiques pour s'adapter dans un monde incertain », Edition : Dunod, 2022, 172 pages
- [5] C. Jean-Noël et B. Carole, « RH et transformations : Stratégies et tactiques pour s'adapter dans un monde incertain », Edition : Dunod, 2022, 172 pages
- [6] S. Giordano-Spring,et F.Villesèque-Dubus, « Reporting et pilotage des organisations pour une société résiliente : La comptabilité et le contrôle à l'épreuve de la crise Covid », Edition : EMS Editions, 2022, 300 pages,
- [7] C. Guillot-Soulez, « La gestion des ressources humaines : Les dimensions tant stratégiques qu'opérationnelles de la fonction GRH », Edition : Gualino, 2022, 276 pages
- [8] H. Dumez et autres, « Innover en temps de crise : Réactions et adaptations face à la crise Covid-19 », Edition : Presses des Mines, 2022, 210 pages
- [9] J-M PERETT et autres, « Mélanges en l'honneur de François Silva : Une vision postmoderne du management », Edition : Editions MPE, Collection : Management & Prospective, 2021, 205 pages

Revues :

- [10] A. Gaffney, D. Himmelstein, S. Woolhandler, « Tendances et disparités en matière de télétravail pendant la pandémie de COVID-19 aux États-Unis », *Journal of General Internal Medicine*, 2021, pp: 3647-3649. <https://doi.org/10.1007/s11606-021-07078-9>
- [11] S. Oguz Resat, "What Should Be the Ideal Definite Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) Case Definition?", *Clinical Infectious Diseases*, Vol.73, N°2, 2020, pp: e434-e436
- [12] H. Salima, "Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions", *the Journal of Management & Organization*, 2021, 31 pages, DOI: 10.1017/jmo.2021.15
- [13] B Anthony Michael, "The Impact of the COVID-19 Crisis on the Future of Human Resource Management", *Journal of Human Resource Management*. Vol 9, N° 3, 2021, 2021, pp: 58-63. doi: 10.11648/j.jhrm.20210903.11
- [14] G. Noeline, and al., « A human resources development professional's framework for competencies during COVID-19 and unrest », *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, Vol.34, N° 2, 2022, pp: 37-43.
- [15] C. P Pinshi, « Vue d'ensemble de la COVID-19 : De la définition aux effets spillovers macroéconomiques », 2021, 27 pages, Archive ouverte HAL Id, <https://hal.science/hal-03139785>

Webographie :

- [16] http://mckinsey.com/global_locations/europe_and_middleeast/france/fr/latest_thinking/accelerer_la_mutation_des_entreprises_en_france