



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

*Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de
gestions*

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Science de Gestion

Option : Management

Thème

LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL INDUIT PAR LA COVID-19

Cas : Entreprise Portuaire de Bejaia EPB



Réalisé par :

LEGHOUINI Nesrine

DAHOUCHE Nesrine

Encadrer par :

Dr. OUAOUDIA Lounis

Année universitaire : 2021-2022

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier en premier lieu Dieu le tout puissant qui nous a donné le courage et la volonté pour réaliser ce travail.

Nous tenons à remercier vivement notre promoteur Dr. OUAOUDIA LOUNIS qui nous a suivis, soutenu et orienter durant l'élaboration de ce travail.

Nous remercions également nos promoteurs au niveau de l'EPB Monsieur KENANE Omar, Docteur MOKHEFI Lamine ainsi que M. ALLAOUA Khadîdja pour leur sympathie et leur soutien tout au long de notre stage.

Nous adressons également un remerciement à nos enseignants qui nous ont enseigné tout le long notre cursus universitaire.

Nos vifs remerciements s'adressent aux membres de jury qui ont accepté d'examiner notre travail.

En fin, nous remercions toute personne ayant participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

« Chère maman », « cher papa », aucune dédicace ne saurait exprimer ma reconnaissance et la profondeur de sentiments d'affection, d'estime et de respect que je vous porte.

Je vous dédie ce travail pour vous remercier pour votre amour, votre soutien, vos sacrifices et vos prières.

« Je ferai de mon mieux pour rester un sujet de fierté à vos yeux »

À mes chers frères « BADREDDINE, SIDALI, FAYCAL » ainsi que leur femmes « AMEL et LINA ».

à ma chère sœur « LYDIA ». Ainsi que ma petite nièce « ALIYAH »

Je dédie ce travail à toute ma famille maternel « ADOUANE », à tous mes chers oncles, ainsi que leur femmes et enfants et ma chère tante.

À mes grands-parents pour leurs prières.

À mes oncles « YACINE & TARIK » que je remercie pour tout l'aide qu'ils m'ont toujours accordés.

À ma chère cousine « MILISSA LEGHOUINI » que j'aime trop que je remercie pour tout son aide.

Je dédie ce travail aux magnifiques personnes que j'ai la chance d'avoir « SLIMANE » et « HICHEM », mes meilleurs amis, mes frères, mes piliers depuis le C.E.M, mon soutien moral que Dieu vous garde.

À mes sœurs de cœurs : « CHAHRA » pour son soutien moral et sa patience durant cette période, « MELISSA » et « LITICIA ».

À ma chère binôme « NESRINE » Pour son soutien, et sa patience et à toute sa famille.

LEGH. Nesrine

Dédicaces

Quoi que je fasse ou que je dise, je ne saurai point vous remercier comme il se doit, tout les mots ne sauraient exprimer ma gratitude et ma reconnaissance, Je vous dédie ce travail comme fruit de votre efforts et l'expression de mon profond amour

À la mémoire de mon défunt père

Ce travail est dédié a mon père décédé trop tôt « HAKIM » la source de mes effort, qui ma toujours poussé et motivé pour mes études.

J'espère que du monde qui est sien maintenant, il apprécie cet humble geste comme preuve de ma gratitude et mon affection, et qu'il sera fier de moi.

À ma très chère mère

A la lumière de mes jours, a maman « SONIA » mon exemple éternel, celle qui s'est toujours sacrifiée, celle qui ma toujours accordée en témoignage de ma reconnaissance envers sa confiance et sa tendresse.

Aux plus chères et les plus proches personnes dans le mondes, mes frères « MOHAND » ET « ZINNE DINNE », ma très chère sœur « AYA ».

À mon soutien moral et source de joie et l'amour quelles me réservent « LILIA », « SISSA », « AIDA » « CYCY ».

À ma très chère famille maternelle « Talantikite », surtout mes grands-parents que je remercie énormément pour toutl'aide qu'ils m'ont toujours accordés.

À ma chère Binôme « Nesrine » son soutien, sa patience et sa compréhension tout au long de ce projet, et à toutes sa famille.

À mes chers amis « Melissa » et « Hichem » au nom de l'amitié qui nous réunit.

À ceux qui sont partis, a tous mes êtres chers; je vous porte dans mon cœur, mon âme.

Je vous aime.

Liste des abréviations

- **CNUCED** : Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement.
- **CSSCT** : Commission santé, sécurité et conditions de travail.
- **EMN** : Entreprise multinationale.
- **EPB** : Entreprise portuaire de Bejaia.
- **IATA** : *International Air Transport Association*.
- **IDE** : Investissements directs étrangers.
- **MRO**: Maintenance, Repair and Operations.
- **OCDE** : Organisation de coopération et de développement économiques.
- **OIT** : Organisation internationale du travail.
- **OMC** : *Organisation mondiale du commerce*.
- **OMS** : Organisation mondiale de la santé.
- **OMT** : Organisation mondiale du tourisme.
- **ONU** : Organisation des Nations Unies.
- **PCA** : Plan de continuité d'activité.
- **PDG** : Président-directeur général.
- **PIB** : *Le produit intérieur brut*.
- **PRA** : Plan de Reprise d'Activité.
- **SCE** : Comité social et économique.
- **SDRA** : syndrome de détresse respiratoire aiguë.
- **TPE** : terminal de paiement électronique.

Liste des tableaux :

N°	Titre	Page
01	Modèle de RONDEAU qui traite les diverses sources de transformation majeure de l'environnement	32
02	Effectif Permanent au 31 mars 2022	59
03	Effectif Contractuel au 31 mars 2022	59
04	La répartition de l'échantillon selon le genre	77
05	La répartition de l'échantillon selon l'âge	77
06	La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	78
07	La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	79
08	La répartition de l'échantillon d'étude selon l'expérience professionnel	80
09	Aa répartition de l'échantillon selon l'infection du covid-19	81
10	La situation psychologique des travailleurs en période de pandémie	83
11	Nombre des navires conteneurs traités par an de 2017 à 2021	89
12	Tonnage des navires conteneurs traités par an de 2017 à 2021	91
13	Les cas de la COVID-19 au sein de l'EPB	93
14	Chiffre d'affaires réel (2017-2022)	95
15	Taux de croissance	96
16	Le taux d'écart entre le chiffre d'affaire réel et estimé	98

Liste des figures

N°	Titres	Pa ges
01	L'emploi dans les pays ayant adopté des mesures relatives à la fermeture des lieux de travail	18
02	Évolution des taux de croissance annuels des flux de transport maritime selon le type de cargaison entre les deux rives de la Méditerranée occidentale(2015-2020). Compilé par les auteurs sur la base d'Eurostat.	19
03	Evolution du transport mondial de passagers	20
04	Pandémie de Covid-19 en Algerie	21
05	Début de la pandémie en Algerie	19
06	La matrice du changement	30
07	Le processus d'adaptation chez l'être humain	44
08	Processus d'acheminement d'un navire	57
09	Organigramme Générale de l'entreprise portuaire de bejaia	65
10	L'échantillon selon le genre	77
11	La répartition de l'échantillon selon l'âge	77
12	La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	78
13	La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	78
14	La répartition de l'échantillon d'étude selon l'expérience professionnel	80
15	La répartition de l'échantillon selon l'infection du covid-19	81
16	La répartition selon Les moyens nécessaires mis à disposition par l'entreprise afin d'éviter la propagation du virus	82
17	Point de vue des travailleurs quant à la mise leur disposition de moyens de prévention contre le virus.	82
18	La situation psychologique des travailleurs en période de pandémie	83
19	Le changement organisationnel en période de pandémie	84
20	Changement des taches des postes du travail.	85

21	Mode de travail	85
22	La mise à disposition des employés un transport en période de covid-19	86
23	Nombre des navires conteneur s traités par an de 2017 à 2021	89
24	Tonnage des navires conteneurs traités par an de 2017 à 2021	91
25	Les cas de la covid-19 au sein de l'EPB	93
26	Chiffre d'affaires réel (2017-2022)	95
27	Taux de croissance	97
28	Le taux d'écart entre le chiffre d'affaires réel et estimé	98

Sommaire

Introduction générale -----	1
Chapitre 1 : La pandémie de la Covid-19 -----	3
Introduction -----	4
Section 1 : Généralité sur le coronavirus -----	4
Section 2 : L’impact de la COVID-19 -----	7
Section 3: Les mesures pour lutter contre le coronavirus -----	19
Conclusion -----	26
Chapitre 2 : Changement organisationnel induit par la Covid-19 -----	27
Introduction -----	28
Section 1 : Qu’est-ce que le changement organisationnel -----	28
Section 2 : Radioscopie de la gestion de la pandémie de la covid-19 -----	40
Section 3 : Processus de la mise en œuvre du changement durant la crise sanitaire Covid-19 -----	44
Conclusion -----	52
Chapitre 3 : changement organisationnel induit par la Covid-19 au sein de l’entreprise portuaire de Bejaïa -----	53
Introduction -----	54
Section 1 : Présentation de l’organisme d’accueil et méthodologie de recherche -----	55
Section 2 : Analyse et interprétations des résultats -----	75
Section 3: l’impact de la Covid-19 -----	87
Conclusion -----	100
Conclusion générale -----	102
Bibliographie -----	
Annexes -----	
Table des matières -----	

Introduction générale

Introduction générale

Actuellement, le besoin de changement s'est généralisé. Tous les pays sont affectés par un changement. L'évolution varie selon les pays et les entreprises, mais dans tous les cas, il existe des méthodes et des approches qui s'appliquent à ces différentes situations. Le changement organisationnel peut prendre plusieurs formes pour affecter plus ou moins directement la nature du travail et la gestion des employés.

Le changement organisationnel est un sujet majeur et complexe dans l'environnement des entreprises en raison de sa variabilité. Savoir changer, c'est aussi savoir s'adapter, se transformer, s'ajuster, se modifier, se développer, innover, évoluer..., au final cela représente un actif immatériel à construire et à consolider coûte que coûte, il y va de la survie des entreprises.¹

En Algérie, depuis mars 2020, nous vivons une nouvelle cause du changement organisationnel due à la crise sanitaire provoquée, elle-même, par la COVID-19, qui a complètement perturbé l'économie du monde entier et fait des ravages aux plans individuels, privés et spécialisés.

Le monde du travail doit s'adapter rapidement aux contraintes imposées par la crise sanitaire, l'impact se fait surtout sentir dans l'organisation du travail. Les dirigeants et les collaborateurs sont contraints de sortir de leur zone de confort, de sortir de leurs habitudes et de leurs modes de pensée conventionnels, de remodeler l'organisation, de l'adopter, de la réorienter et de la mettre à l'image du monde d'aujourd'hui et de demain, et surtout, lui permettre de suivre les défis que cette crise a permis d'identifier, et cela, afin de continuer ses activités sans perdre sa part de marché concurrentiel et garantir sa pérennité.

Pour illustrer tout cela, nous avons choisi de montrer l'impact de la crise sanitaire, poussant cette dernière à changer l'organisation de son travail. Notre objectif à travers cette recherche est d'analyser l'état actuel de l'entreprise, plus précisément l'entreprise portuaire de Bejaia. La problématique principale soulevée lors de notre recherche est la suivante :

¹ AUTISSIER D, MOUTOT. J .M, « Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, pilotage », 3ème édition DUNOD, paris, 2013 ;

« Quel est le changement organisationnel induit par la COVID-19 ? »

De cette question principale découlent les questions secondaires :

- La crise sanitaire a-t-elle impacté les organisations positivement ?
- Quel est l'impact de la COVID-19 sur le changement organisationnel au sein de l'entreprise ?
- La pandémie a-t-elle affecté les travailleurs psychologiquement ?
- Comment l'entreprise a réagi face à cette pandémie ?

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

- La crise sanitaire COVID-19 a poussé les organisations à adopter d'autres formes d'organisation du travail.
- La crise sanitaire a impliqué plusieurs émotions au travail.

Afin de clarifier certains points de vue pertinents liés à notre étude. Nous diviserons ce sujet en trois axes.

- Le premier axe traite de la prévalence de la pandémie de la COVID-19, de ses conséquences et des réponses apportées cette crise.
- Le deuxième axe traite des aspects théoriques du changement organisationnel et du changement dans l'entreprise, de la typologie, de la gestion de crise et du COVID-19 et des facteurs de prévention.
- Le troisième axe traite de la partie pratique sur le changement organisationnel provoqué par la COVID-19 au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia. A cet égard, nous allons d'abord présenter l'organisme d'accueil, puis aborder le changement induit par la COVID-19 au sein de celle-ci. Puis, en dernière étape, analyser et commenter les résultats de l'étude.

Nous clôturons notre recherche avec une conclusion générale, qui nous permettra de vérifier la confirmation ou pas des hypothèses émises.

Chapitre I : La pandémie de la COVID-19

INTRODUCTION

La crise de la COVID 19 qui a frappé le monde est avant tout une crise sanitaire, mais son impact va bien au-delà du secteur de la santé et les conséquences se font sentir dans toutes les sphères économiques et sociales. Elle est devenue l'une des maladies les plus graves au monde ; un défi majeur de l'histoire moderne avec des millions de personnes infectées, des centaines de milliers sont morts. C'est une grande crise humaine et pour le bien-être socio-économique de ceux qui sont au bord de l'effondrement.

Certains secteurs, des entreprises ont réussi à tirer parti d'Internet (télétravail) pour maintenir leurs activités, ouvrant la voie à des innovations passionnantes dans le monde du travail, des millions de travailleurs ont perdu leurs moyens d'existence et beaucoup d'autres restent menacés à cet égard. Comme pour de nombreux autres aspects de la pandémie, ces problèmes affectent de manière disproportionnée ceux qui sont déjà à risque et les moins capables de résister à ce nouveau choc.

Cette pandémie impose de trouver d'autres voies pour réaliser et assurer la cohésion des groupes sociaux, organiser l'intelligence collective dans un monde du travail en pleine crise.

1.1 Généralités sur la pandémie Covid-19 ²

1.1.1 Qu'est ce qu'une pandémie : Selon l'organisation mondiale de la santé (OMS), on parle de pandémie en cas de propagation mondiale d'une nouvelle maladie. À ce jour 188 pays et territoires du monde sont touchés (sur 198 reconnus par l'ONU).

L'épidémie du coronavirus est devenue une pandémie le 11 mars comme annoncé par l'OMS ce même jour, dépassant la barre des 100 pays infectés dans toutes les zones du globe. La grande majorité de la population n'étant pas immunisée contre ce nouveau virus, son impact et sa gravité sont potentiellement plus élevés que dans le cas d'un virus déjà connu.

²Selon l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) www.sante.journaldesfemmes.fr

En juin, alors que plusieurs pays ont entamé leur confinement, l’OMS s’inquiète de l’accélération de la pandémie dans le monde, notamment aux États-Unis et en Amérique latine.

1.1.2 Définition du coronavirus :

La maladie du coronavirus 2019 (COVID-19) est une maladie infectieuse causée par le dernier coronavirus qui a été découvert. Ce nouveau virus et cette maladie étaient inconnus avant l’apparition le 17 novembre 2019 dans la ville du Wuhan, en Chine centrale, puis se propage dans le monde entier.

C’est une maladie infectieuse causée par le SRAS-CoV-2 qui affecte principalement le système respiratoire, comme la pneumonie interstitielle et le syndrome de détresse respiratoire aiguë (SDRA). Les médecins spécialistes des maladies infectieuses, les pneumologues et les intensivités sont les principaux spécialistes médicaux impliqués dans la gestion de la phase aiguë de la COVID-19.

Cependant, alors que le nombre de cas confirmés de COVID-19 dans le monde dépasse les 5 millions, la proportion de patients qui survivent augmente. Les cliniciens et les pathologistes tentent désormais de mieux caractériser la localisation, la nature et la gravité des dommages causés par le SRAS-CoV-2. Bien que les poumons soient définitivement le premier organe cible de l’infection par le SRAS-CoV-2, il existe de plus en plus de preuves que le virus peut se propager à de nombreux organes différents, notamment le cœur, les vaisseaux sanguins, les reins, les intestins et le cerveau. Par conséquent, une approche multidisciplinaire devient cruciale pour l’évaluation et le suivi des patients atteints de COVID-19.

1.1.2.1 Les symptômes et le mode de transmission du coronavirus : ³

a) Les symptômes du coronavirus

Les effets de la COVID-19 varient d'une personne à l'autre. La plupart des gens ne présentent que des symptômes légers ou modérés. Les symptômes les plus courants sont :

³Dr.Bitsha-KitimeDieudonné KABKIA (EISMV) / Généralités sur le coronavirus.

Chapitre I La pandémie de la COVID-19

- toux sèche;
- difficultés à respirer;
- fièvre;
- Sensation de fatigue ;

En moyenne, une personne développe des symptômes 5 ou 6 jours :

- après le retour d'une zone où circule le virus;
- ou après un contact étroit avec une personne contaminée par le virus; cela peut prendre jusqu'à 14 jours.

b) Mode de transmissions et préventions :

✓ Mode transmissions :

Le coronavirus se transmet lorsque l'un d'eux tousse ou éternue, se propage aux patients proches dans un rayon d'un mètre par projection de gouttelettes dans l'air. Si vous serrez la main d'une personne infectée, vous risquez également de la contracter, il est donc important de vous laver les mains fréquemment.

✓ Préventions :

- ✓ -Protégez-vous et protégez les autres en connaissant les informations de base et en prenant les précautions appropriées.
- ✓ Lavez-vous fréquemment les mains. Utilisez de l'eau et du savon ou une solution hydro alcoolique.
- ✓ Éloignez-vous de toute personne qui tousse ou éternue.
- ✓ Ne touchez pas ses yeux, son nez ou sa bouche.
- ✓ Couvrez-vous la bouche et le nez avec le creux de votre coude ou un mouchoir lorsque vous toussiez ou éternuez.
- ✓ Si vous ne vous sentez pas bien, veuillez rester à la maison.
- ✓ Consultez un médecin si vous avez de la fièvre, de la toux et des difficultés respiratoires.

1.1.3 Propagation de la covid-19 dans le monde : La COVID 19 touche actuellement plus de 180 pays. Le mercredi 11 mars 2020, l'OMS a classé l'épidémie de COVID 19 comme une "pandémie" en raison de "l'ampleur choquante" et de la "gravité" de la propagation mondiale du virus.

- Le dernier rapport du 7 mai 2021 fait état de 153 220 576 personnes infectées.

➤ Épidémie de coronavirus Selon les pays africains :

Le virus se propage également majoritairement en Afrique du Sud (1 665 617 cas confirmés / 56 506 décès). Maroc (519 216 cas / 9 147 décès) et Éthiopie (271 541 cas / 4 165 décès). Elle a atteint l'Égypte (262 650 cas / 15 096 cas), l'Algérie (128 913 cas / 3 472 cas) l'Afrique de l'Ouest : Nigeria (166 518 cas / 2 099 cas), le Ghana (93 898 cas / 785 cas), le Burkina Faso et le Sénégal. , Côte d'Ivoire 8

- Le 8 janvier, l'OMS a annoncé l'émergence d'une nouvelle forme de coronavirus en Chine, à Wuhan, dans la province du Hubei. L'épidémie de virus qui continue de sévir dans le monde le 9 mars :
- Nouvelles variantes virales du coronavirus 2021, Royaume-Uni, Brésil, Inde... Les suivants sont répandus partout dans le monde à ce jour.

1.2 L'impact de la COVID-19 :

Les situations liées au Covid-19 sont sources de stress pour plusieurs raisons; impact de la maladie, impact des restrictions et de la distanciation sociale, gestion de la crise sanitaire.

1.2.1 Les conséquences psychologiques⁴

L'épidémie de la Covid 19 a touché une grande partie des êtres humains en suscitant une psychose générale, en effet plusieurs personnes ont développé une certaine anxiété déclenché par la peur de tomber malade, avoir des proches malades. Car les conséquences de la covid-19 sont dramatiques, on dénombre plus d'un million de décès depuis la propagation du virus.

⁴L'impact du coronavirus sur le secteur de l'aide et de la protection de la jeunesse : liege université libary

Chapitre I La pandémie de la COVID-19

Les mesures sanitaires imposées par la pandémie de COVID-19 ont perturbé la vie et le travail des populations, et ont des implications sur la santé et le bien-être (Liu & al., 2020 ; Qiu & al., 2020 ; Zhang & al., 2020 ; Cao & al., 2020). La pandémie n'a pas que des prévisions médicales mais également des répercussions psychologiques, sociales et économiques importantes (Yang & al, 2020).

Il est devenu difficile voire impossible de se saluer ou de communiquer ses émotions car même le sourire est désormais masqué. Toutes ces nouveautés posent ainsi question sur la place qu'occupe l'humain dans ce nouveau monde digital et distanciel (Frimousse et Peretti, 2021).

La Covid-19 impose comme toute pandémie une certitude globale, l'intolérance à l'incertitude un facteur de risque de la dépression et de l'anxiété et peut en soi augmentant le niveau de comorbidités psychologiques (Freeston & al 1994 ; Carleton & al, 2012 ; Sim & Chun 2020 ; Sankar & al.2017).

En plus de cela, il y a les conséquences de la lutte contre la pandémie, notamment les confinements et les couvre-feux, qui sont des moments difficiles pour certains. Perte d'emploi et difficultés financières, ne plus pouvoir faire d'exercice et respirer l'air frais, ne plus faire de sorties culturelles, passer de longues journées dans des locaux exigus, aller et venir dans des zones d'exclusion, et même la peur de ces événements, tous ces facteurs affecteront notre bien-être. Pendant cette période, les interactions sociales, la communication avec les proches, les membres de la famille, les amis, les collègues et les contacts physiques ont été considérablement limités. Le manque de liens sociaux et le fait de ne plus pouvoir tenir un être cher dans ses bras peuvent provoquer un réel malaise et affecter la santé mentale.

Une revue de la littérature par [Nearchou et al.] (2020), confirme les Conséquences de la Crise de santé mentale telles que l'anxiété, la dépression, la détresse psychologie, stress lié au COVID-19, peur de contracter le virus, peur du manque de pertinence Inquiétude ou crainte qu'un être cher contracte le virus, colère et peur de changer ses habitudes quotidiennes, symptômes somatiques, 13 Symptômes de TOC, problèmes de comportement et réponses émotionnelles (Nearchou & al., 2020).

La pandémie a également accentué les difficultés des personnes fragilisées ; le sentiment de la solitude est plus grand et le réseau social plus faible chez les bénéficiaires du service de santé mentale que dans la population générale (Clinton & al. , 1998 ; Borge&al ; Lauder & Al 2003; Palumbo& al. ;2015).

Des recherches antérieures ont étudié et identifié un lien entre la solitude et :

- Grande Dépression ;
- Comportement suicidaire ;
- Trouble de la personnalité ;
- Maladie mentale ;

Ces résultats démontrent le rôle indéniablement important de l'interaction sociale, l'expérience humaine et traumatisme potentiel pouvant émerger pour chacun de la séparation prolongée avec ses pairs.

Un rapport comparatif sur la santé mentale avant et pendant la pandémie montre une détérioration statistiquement significative de la santé mentale Échantillons cliniques et communautaires ($p < 0,001$), aggravation à échantillon communautaire. Au total, 68,4 % des adolescents et 39,9 Pourcentage d'échantillons communautaires répondant aux critères de dépistage des maladies Internalisation (Hawke et al., 2020). Les participants des deux échantillons ont signalé une Perturbation grave des services de santé mentale (48,7 % et 10,8 %) et Non pris en charge (44,1 % et 16,2 %). chez les adolescents ayant des antécédents de Problèmes de santé mentale, le contexte de la pandémie comporte des risques importants demandes intensifiées. Dans le contexte de cette crise, les adolescents peuvent voir Nouvelles difficultés (Hawke et al. 2020).

La pandémie pourrait également s'intensifier compte tenu des inquiétudes concernant la contagion certains types d'anxiété, dont certaines phobies, les troubles obsessionnels compulsifs anxiétés compulsives et généralisée associée à des situations effrayantes et imprévisibles. Cette peur de la maladie et de la mort et les nombreux facteurs de stress d'une pandémie peuvent conduire à parmi les symptômes correspondant aux troubles d'adaptation jusqu'au trouble de stress post-traumatique, semblable à des situations dangereuses (épidémies, guerre, violence domestique, etc.) (Sprang&Silman, 2013 ; Horesh& Brown, 2020).

1.2.2 Les conséquences socio-économiques: ⁵

En plus des conséquences psychologiques importantes, la pandémie de COVID-19 a perturbé l'activité économique et la vie quotidienne normale dans le monde entier. L'économie mondiale s'effondre à cause de la Covid 19, des millions de personnes perdent leur travail.

En réponse à la pandémie, les gouvernements du monde entier ont adopté des mesures strictes pour prévenir les épidémies, assurer le bon fonctionnement des systèmes de santé et protéger les plus vulnérables.

Cependant, en raison de l'incertitude et les fermetures d'entreprises et les restrictions de voyage entraînent une sensibilité accrue et des mesures de confinement, l'impact économique à court terme est loin d'être la baisse de la production, de l'investissement, des revenus est négligeable, en conséquence, le chômage augmente.

La pandémie de COVID-19 n'est pas seulement une crise sanitaire. C'est une catastrophe humanitaire. Cela conduit au changement et à la transformation, attaquant le noyau et l'économie. Le premier élément montre déjà le poids de l'influence sociale, la santé et l'économie du virus dépend de manière disproportionnée des pauvres et des groupes vulnérables dans le monde, qui nécessitent des mesures politiques urgentes et efficaces (UNDESA, 2020).

L'ONU estime que près de la moitié des travailleurs dans le monde pourraient perdre leur emploi, coupes budgétaires et autres conséquences économiques dues à la pandémie (UN News COVID-19, 2020). Les dernières perspectives de croissance du FMI pour 2020 et 2021 indiquent que le monde est entré en récession - aussi grave qu'en 2009 ou pire (discours lors d'une conférence de presse de KristalinaGeorgieva, 2020). Des économies, la croissance des pays émergents et en développement se contracterait de -1,0% la part projetée du PIB en 2020 est de -2,2 % (Rapport économique mondial, 2020). Influence économique de la pandémie aura un impact significatif sur la vie sociale des individus, communauté et pays.

Selon les Perspectives économiques mondiales, pandémie covid-19 fera basculer 49 million de personnes dans l'extrême pauvreté d'ici à la fin de 2020.

⁵ Centre de recherche statistiques économique et sociale et de formation pour les pays islamiques

Dans un environnement en évolution rapide, il est excessivement difficile de mesurer l'impact économique réel de la pandémie de COVID-19 sur les niveaux de production, emploi, dépenses de consommation, commerce international, sécurité alimentaire et l'apprentissage. Représentants des pays les plus touchés par l'épidémie il représente la majorité du PIB mondial, de la fabrication et du commerce.

Cependant, contrairement à la récente crise financière mondiale, presque toutes les économies du monde sont négativement affectées par le déclenchement de la pandémie.

1.2.2.1 Production et croissance :

La pandémie a eu deux effets principaux sur l'économie : l'un lié à l'offre de biens et de services en raison des perturbations des chaînes de valeur nationales et internationales, et l'autre lié à la demande de biens et de services en raison de la perte de revenus et de l'incertitude accrue. Cela expose les entreprises au risque de perte de revenus, de réduction des investissements et de la productivité, de licenciements et finalement de faillite.

Les maisons et les entreprises ont tendance à économiser plus avec moins, pour faire face à une incertitude croissante qui a freiné la demande globale et les prix des principaux produits de base et actifs. En outre, le besoin de liquidités et l'aversion croissante au risque exercent une forte pression sur les marchés financiers, avec des implications importantes pour les prix des actifs et le financement par emprunt.

L'impact potentiel sur la production et la croissance est généralement fourni sur la base de scénarios alternatifs. Il s'agit généralement de scénarios optimistes, intermédiaires et pessimistes qui dépendent principalement de la durée du confinement. Par exemple, l'OCDE estime que la baisse du niveau de production se situe entre un cinquième et un quart dans de nombreuses économies, les dépenses des consommateurs pouvant diminuer d'environ un tiers (OCDE, 2020a). Si les effets à court terme devraient être importants, les implications pour la croissance annuelle du PIB dépendront de nombreux facteurs, notamment l'ampleur et la durée des confinements, l'ampleur de la chute de la demande et l'impact des mesures de soutien budgétaires et monétaires sur la reprise économique.

Les pandémies devraient rendre l'économie plus vulnérable, d'autres l'ont montré indicateurs macroéconomiques. Tout ce dont vous avez besoin, c'est parce que le flux de

capitaux s'est soudainement arrêté augmentation des dépenses publiques pour soutenir l'économie et perspectives en baisse génération de revenus due aux restrictions et au déclin de l'activité économique hausse rapide des prix des produits.

1.2.2.2 Monde de travail :

La crise du COVID19 a un impact majeur sur tous les aspects de nos vies. Priorité la santé publique est sans doute la réponse la plus rapide à une crise. Cependant, des mesures préventives le confinement devrait réduire les heures de travail et augmenter le chômage.

L'OIT a produit trois rapports de suivi aux fins d'évaluation.

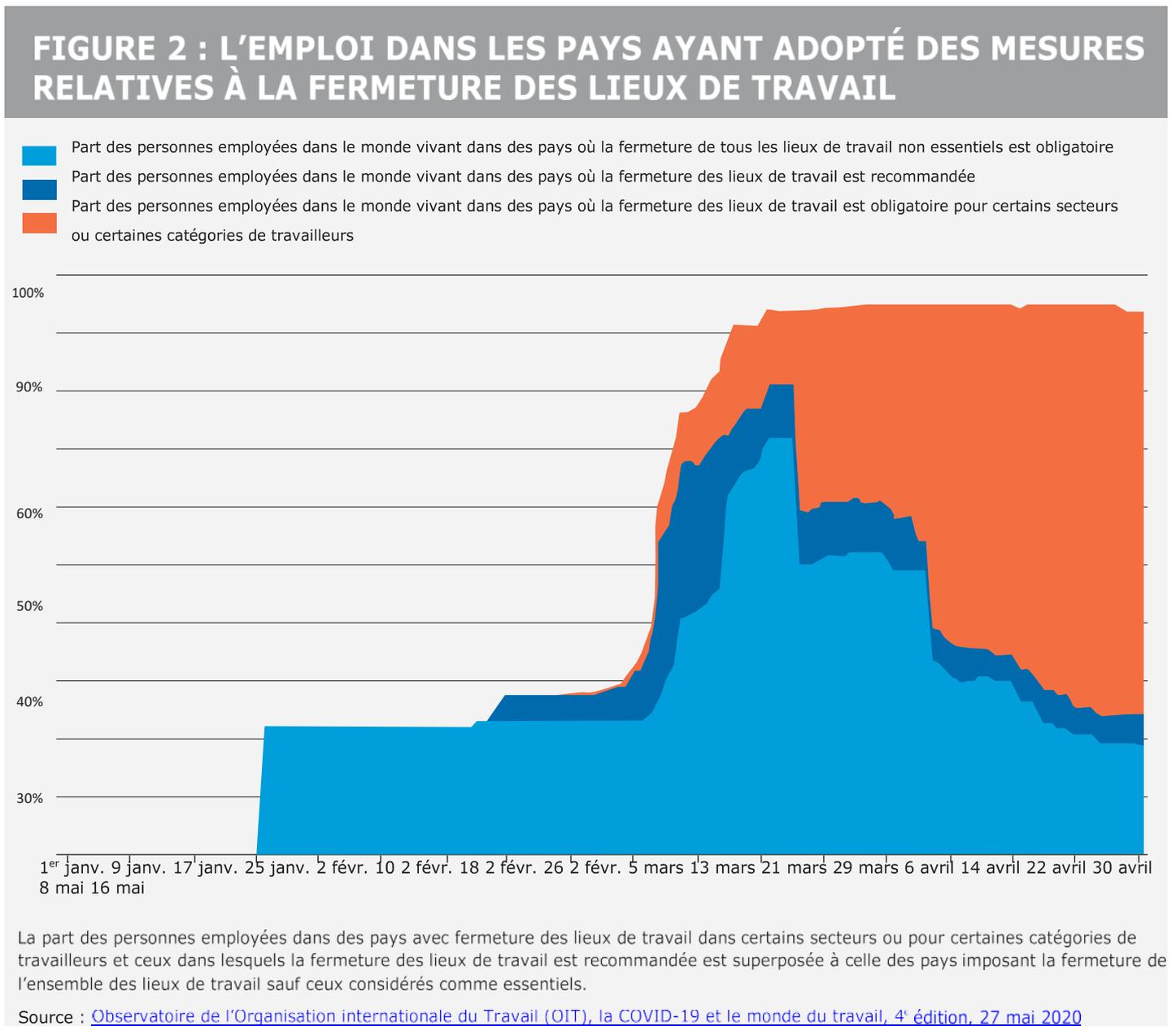
- ✓ l'impact des pandémies régulières sur le monde du travail.
- ✓ Estimation provisoire.

✓ Le pourcentage de l'OIT montre que le taux de chômage mondial augmente de 13 millions (scénario) «Moyen» Par rapport au niveau de référence de 2019 de 188 millions (OIT 2020a, 18 mars). Ou alors les futures estimations mondiales de l'OIT suggèrent que les heures de travail augmentent 6,7% du deuxième trimestre 2020 soit 195 millions de salariés à temps plein, par conséquent, les travailleurs perdront jusqu'à 3,4 billions de dollars de revenus d'ici la fin de 2020. (OIT 2020b, 7 avril). Dans le rapport final, les heures de travail globales devraient être réduites comme suit : 10,5 % au deuxième trimestre qui vaut à un équivalent temps plein de 305 millions de personnes. Ou alors représente une détérioration significative par rapport aux estimations précédentes de l'OIT 195 millions (OIT 2020c, 29 avril). Estimations du déclin du premier trimestre le nombre total d'heures de travail est actuellement de 4,5 % (environ 130 millions d'emplois à temps plein).

Les décideurs ont réagi avec force à la COVID-19, en prenant les mesures nécessaires pour ralentir la propagation du virus et sauver et protéger des vies. Les fermetures et autres mesures restrictives visant à contenir la pandémie ont eu un impact dévastateur sur un marché du travail déjà fragile, ainsi que sur la production et la consommation. Dans l'ensemble, 94 % des travailleurs dans le monde vivent dans des pays où des fermetures de lieux de travail ont été mises en place.

Les perturbations du commerce, des investissements étrangers directs et des chaînes d'approvisionnement mondiales ont des effets catastrophiques sur les processus de production et l'emploi.

Figure01 : L'emploi dans les pays ayant adopté des mesures relatives à la fermeture des lieux de travail :



Source : La représentation de synthèse a été réalisée avec le soutien d'un certain nombre d'entités des Nations Unies, sous la direction de l'Organisation internationale du Travail

1.2.2.3 Commerce et finance :

1.2.2.3.1 Flux commerciaux :

Le commerce international a ralenti alors que les tensions commerciales persistent parmi les grandes économies, aucune augmentation n'est attendue en 2020. Après la pandémie de coronavirus COVID-19, les estimations des flux commerciaux mondiaux ont été révisées à la baisse. Selon les estimations de l'OMC, les flux commerciaux mondiaux devraient chuter de 13 à 32% en 2020, selon l'alternative. Dans le cas le plus optimiste, le commerce mondial des marchandises devrait reculer de 12,9 % en 2020, suivi par forte reprise de 21,3% en 2021 pour ramener les échanges proches de tendances pré-pandémiques (OMC, 2020). Dans un scénario pessimiste, les matières premières le monde devrait connaître une baisse initiale plus forte (-31,9 %) avec une reprise plus importante développée mais incomplet 24%.

1.2.2.3.2 Flux d'investissement :

Selon les dernières estimations de la CNUCED au 26 mars 2020, en raison des flux d'investissement mondiaux devraient se contracter de 40 % en raison de la COVID-19. Une grande entreprise multinationale (EMN) sélectionnée touchée par la perturbation de la chaîne offre, choc de la demande mondiale et baisse des ventes profit. Les grandes sociétés multinationales, qui représentent la majorité des investissements directs étrangers (IDE) mondiaux, s'attendent à une baisse de leur revenu d'environ 30 %, et cette tendance devrait se poursuivre. L'industrie de l'énergie, les compagnies aériennes et l'industrie automobile sont les principaux secteurs qui devraient être les plus touchés (CNUCED, 2020a). Les flux d'investissement mondiaux devraient diminuer de 1 % en 2019 selon l'investissement Trends Monitor de la CNUCED publié en janvier 2020.

1.2.2.4 Tourisme

Le tourisme international est l'une des principales activités économiques et une source importante de revenus de devises étrangères et d'emploi, et un moteur de croissance économique dans beaucoup de pays. Environ 10 % du PIB mondial est généré par ce secteur.

Le secteur du tourisme crée un nouvel emploi sur quatre dans le monde entier. En 2019, le tourisme international représentait 8% du PIB total des pays de l'OCI et fournissait des emplois

Chapitre I La pandémie de la COVID-19

à plus de 45 millions de personnes (WTTC, 2020). Comme le secteur du tourisme a des liens directs et indirects avec 185 activités de l'offre dans l'économie, un choc tel qu'une pandémie pourrait avoir le potentiel d'affecter une chaîne d'activités économiques allant des transports aux hôteliers (OCDE, 2020c). Selon l'OMT (2020a), à l'échelle mondiale, environ 80% des entreprises de tourisme sont des petites et moyennes entreprises (PME) qui ont des sources limitées pour survivre en cas de choc économique comme celles qui se produisent actuellement en raison de l'épidémie de COVID-19. Le secteur du tourisme crée non seulement des millions d'emplois, mais offre également des opportunités à certains groupes vulnérables comme les femmes, les jeunes et les communautés rurales dans de nombreux pays développés et en développement (OMT, 2020b). À cet égard, une récession ou une crise dans le secteur pourrait se traduire par la perte de millions d'emplois en raison du COVID-19. Par conséquent, une perturbation des activités du secteur pourrait toucher tous les acteurs du tourisme et, par conséquent, déclencher les taux de chômage et de pauvreté.

Déclaration de l'Organisation mondiale de la santé sur la pandémie de COVID 19 du 11 mars 2020. La santé a provoqué une vague d'interdictions de voyager de formes et d'intensités diverses cela met l'industrie dans une position difficile. Selon l'OMT (2020c) au 28 avril 2020

217 destinations dans le monde :

- 45% ont fermé tout ou partie de la frontière aux touristes (les passagers ne sont pas autorisés à entrer) ;
- 30% "tous" certains ou tous les vols internationaux Le vol a été interrompu ";
- 18 % interdisent les passagers de certains pays d'origine Ou des passagers qui sont passés par une destination spécifique
- 7 % utilisent d'autres moyens tels que la quarantaine ou l'auto-quarantaine 14 jours et mesures de visa.

En raison des restrictions susmentionnées sur les voyages et le tourisme, l'OCDE (2020c) estime une baisse de 45 à 70 % du tourisme international en 2020. L'OMT (2020a) a des estimations plus modérées sur l'impact de la pandémie, où elle estime que les arrivées de touristes internationaux devraient diminuer de 20 à 30% en 2020 par rapport à 2019. Cette

baisse attendue des arrivées de touristes internationaux pourrait se traduire par une diminution des recettes (exportations) du tourisme international de 300 à 450 milliards de dollars. Dans l'ensemble, l'OMT (2020a) prévoit qu'en raison de la pandémie de COVID-19, le secteur mondial du tourisme perdra entre cinq et sept ans de croissance.

1.2.2.5 Transport : Le secteur du transport est le premier touché par la crise du coronavirus. Cette période pandémique a été marquée par un net recul de liberté, de déplacement et dans une moindre mesure des échanges marchands, bloquant une très large partie de la société et de l'économie nationale. elle a montré à quel point les transports sont indispensables pour garantir l'accès et la continuité des services essentiels.⁶

○ Le transport urbain : À cause de la pandémie de COVID-19, les gouvernements ont imposé des restrictions importantes sur la mobilité des personnes, le fonctionnement des services et les normes de distanciation physique. Ces restrictions ont des effets considérables sur la vie quotidienne des citoyens et sur la forme d'interaction entre les personnes et leur environnement.

Cette pandémie du COVID-19 a eu des conséquences sans précédent sur les services urbains de transport de passagers. L'incidence sur les divers modes de mobilité urbaine est généralisée, mais un dénominateur commun a été la diminution de l'achalandage dans tous les modes.

Les travailleurs du transport urbain sont au service de ceux qui travaillent dans les hôpitaux, les établissements de soins et d'autres établissements de soins intensifs. Pourtant, ils peuvent être à l'avant-garde de la prestation de services au cours de la pandémie et présenter un risque élevé de maladie.

Elle contient des informations sur les mesures tripartites et sectorielles que les employeurs, les travailleurs et les gouvernements ont prises pour soutenir le secteur et ses travailleurs, ainsi que sur les principes et outils de l'OIT, y compris les normes internationales du travail.

⁶policyBrief (note politique) officielle de l'UITP, l'Union internationale des transports publics.

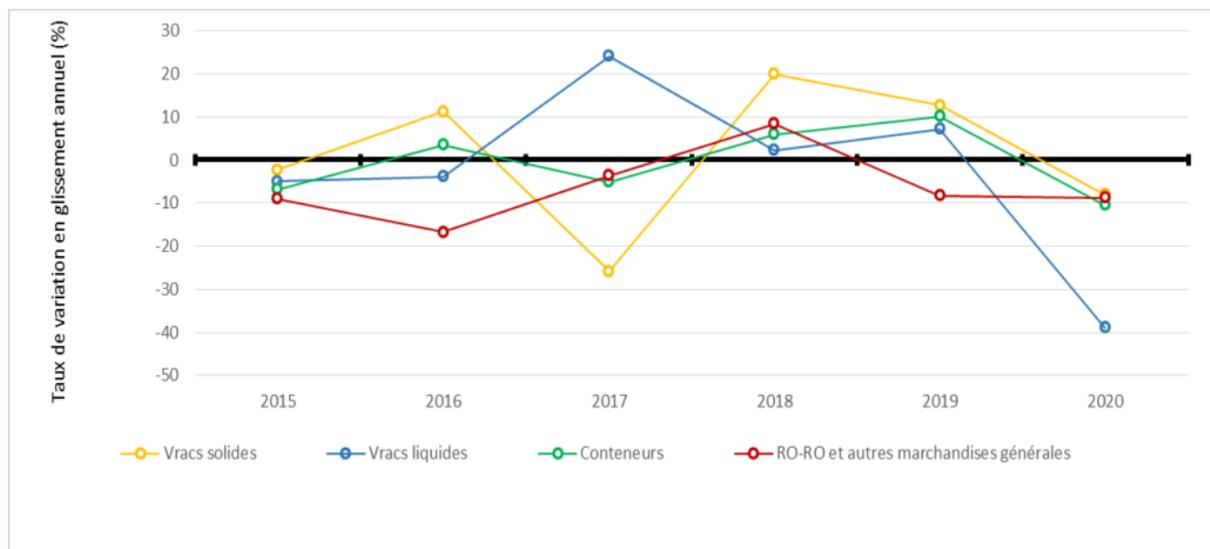
○ Transport maritimes: Comme tous les modes de transport, les navires ont contribué au développement des pandémies tout au long de l'histoire. Vecteur indispensable de la mondialisation par lequel transitent plus de 80 % des flux de matières premières et de marchandises, le transport maritime subit les effets de la pandémie en raison du ralentissement de l'économie, mais aussi des mesures de confinement décidées par la plupart des pays. ⁷

En 2020, par rapport aux flux de 2019, on observe une diminution des flux maritimes entre les deux rives de la Méditerranée occidentale, le Portugal, l'Espagne, la France, l'Italie et Malte du côté européen et la Mauritanie, le Maroc, l'Algérie, la Tunisie et la Libye du côté maghrébin. Ce chiffre représente 25,7 millions de tonnes, contre 100 millions de tonnes l'année précédente, ce qui équivaut à une réduction de 25,7 %. Tous les types de marchandises ont connu cette baisse, mais le vrac liquide émerge du lot, avec une diminution de 21,6 millions de tonnes (Figure02) . En matière de pourcentage, cette tendance du vrac liquide équivaut à une réduction de 38,9 % par rapport au flux de l'année précédente. Les autres marchandises connaissent une évolution annuelle d'environ 10 % en 2020 (figure 2). Cette réduction représente un changement dans l'évolution des flux maritimes entre les deux rives de la Méditerranée occidentale au cours des dernières années. Cependant, l'augmentation progressive du flux total observée depuis 2017 n'a pas été uniforme pour tous les produits. 2018 affichera une croissance positive pour tous les produits et ralentira l'année suivante.

L'évolution des flux en 2020 représente donc une inversion de la tendance à la croissance des flux totaux qui s'était produite depuis 2017.

⁷ Fondation pour la recherche stratégique <https://www.frstrategie.org/>

. **Figure 02:** Évolution des taux de croissance annuels des flux de transport maritime selon le type de cargaison entre les deux rives de la Méditerranée occidentale (2015-2020). Compilé par les auteurs sur la base d'Eurostat



○ Transport aériens :⁸Les transporteurs aériens, dont certains étaient déjà dans un état précaire avant l'arrivée de la COVID-19, ont été durement touchés par la crise de santé. Les restrictions au mouvement imposées à la population et la fermeture des frontières ont arrêté le flux habituel des voyageurs.

A l'exception de quelques vols de rapatriement et d'une faible activité de fret aérien, les compagnies aériennes ont été contraintes de réduire jusqu'à 90% de leur capacité, de clouer au sol les appareils et mettre en place des plans d'urgence incluant réduction des coûts et suppression de poste.

Selon le scénario le moins pessimiste proposé par l'IATA, la COVID-19 se traduira par une perte de 252 milliards de dollars pour le secteur du transport aérien. Ce montant ne tient pas compte du manque à gagner lié à l'interruption de la chaîne d'approvisionnement, à la fermeture des aéroports, à l'arrêt des activités des constructeurs d'aéronefs, des sociétés d'entretien, de maintenance, de réparation et de révision des avions (MRO)

⁸ Atlas magazine l'actualité de l'assurance dans le monde / transport-aerien-impact-du-covid-19-et-estimation-des-couts.

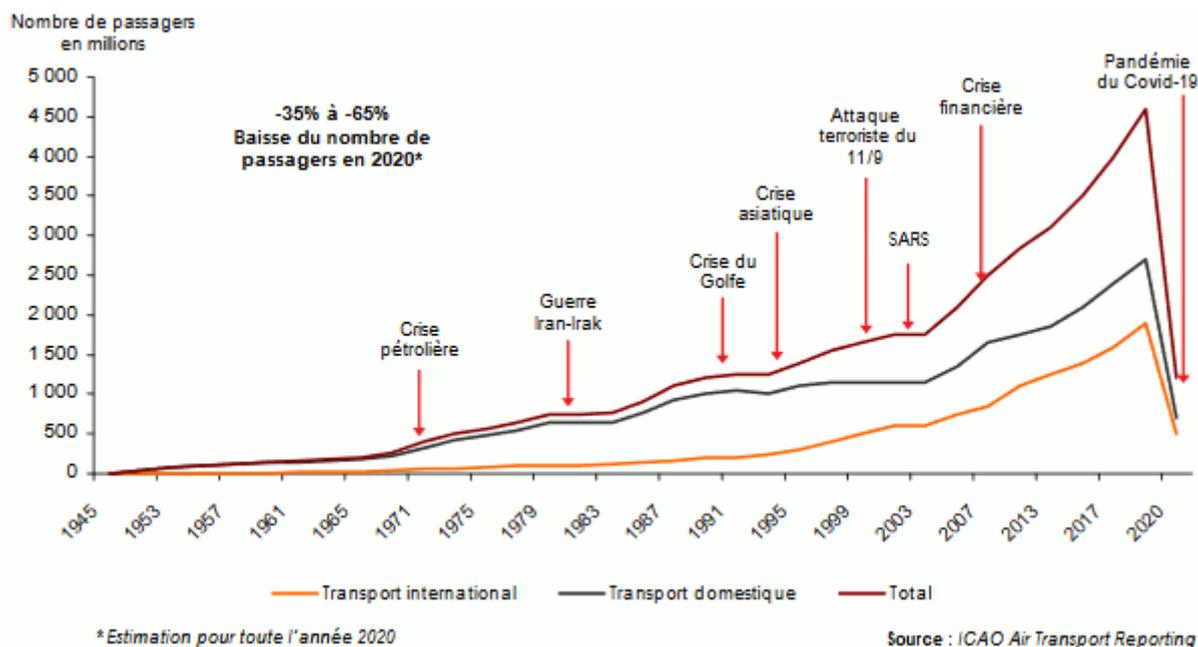
La reprise des vols nationaux et internationaux s'accompagne de nouvelles mesures préventives qui sont censées enrayer la propagation de la COVID-19 à l'intérieur des avions. Ces mesures concernent notamment la réduction du nombre de passagers ainsi que le protocole de distanciation sociale imposé par les autorités à bord de l'avion.

Toutes les mesures de prévention entraînent des coûts supplémentaires qui augmentent les coûts d'exploitation et les pertes accumulées par le secteur de l'aviation. Pour rassurer les voyageurs et éviter une nouvelle vague de contamination, les compagnies aériennes devront dès la reprise des vols réduire de 32% à 59% le nombre de sièges proposé à l'échelle mondiale.

• Evolution du transport mondial de passagers

Le trafic mondial de passagers a connu un déclin sans précédent dans l'histoire de l'aviation. La baisse devrait être comprise entre 35 et 65% pour l'année 2020.

Figure03 : Evolution du transport mondial de passagers



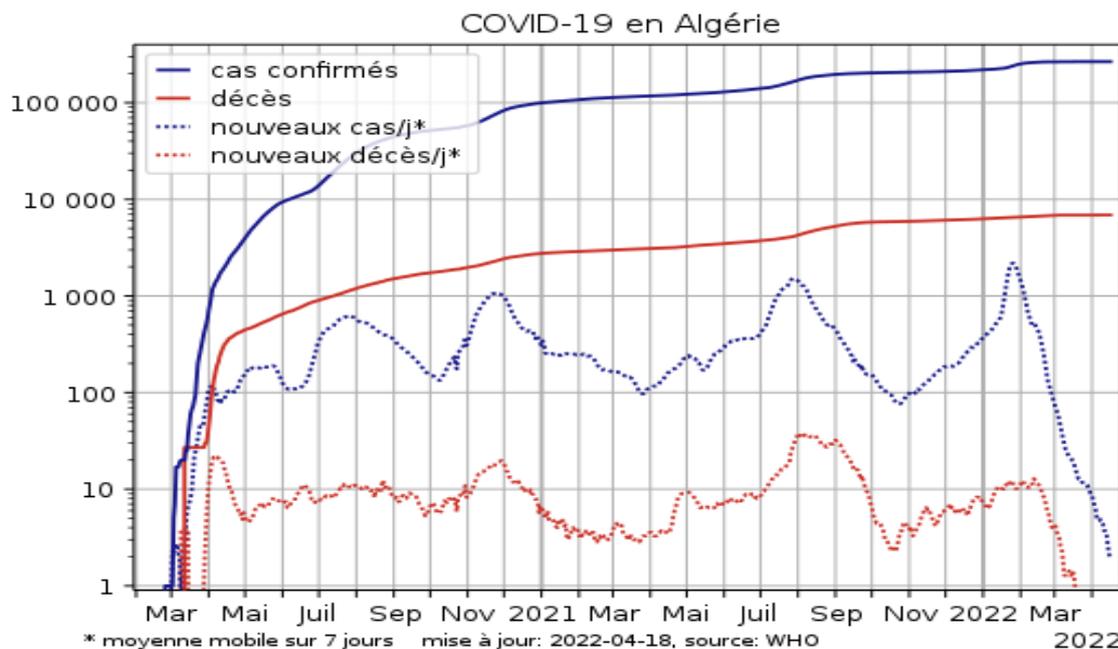
1.3 Les mesures pour lutter contre le coronavirus :

1.3.1 Coronavirus en Algérie : ⁹L'Algérie est l'un des pays africains les plus durement touchés par la pandémie de COVID-19, et les autorités algériennes prennent des mesures

⁹ République Algérienne démocratique et populaire / Ministère de la santé de la population et de la réforme hospitalière.

restrictives pour lutter contre l'épidémie. Elle a signalé son premier cas de Covid19 le 17 février 2020, et au 31 mars, elle a confirmé 716 cas, dont 603 restent hospitalisés et 44 sont décédés. Les cas positifs sont concentrés à Blida et Alger, mais on note la progression de la propagation du coronavirus en province, avec 38 sur 54 touchés.

Figure04 : Covid en Algérie :



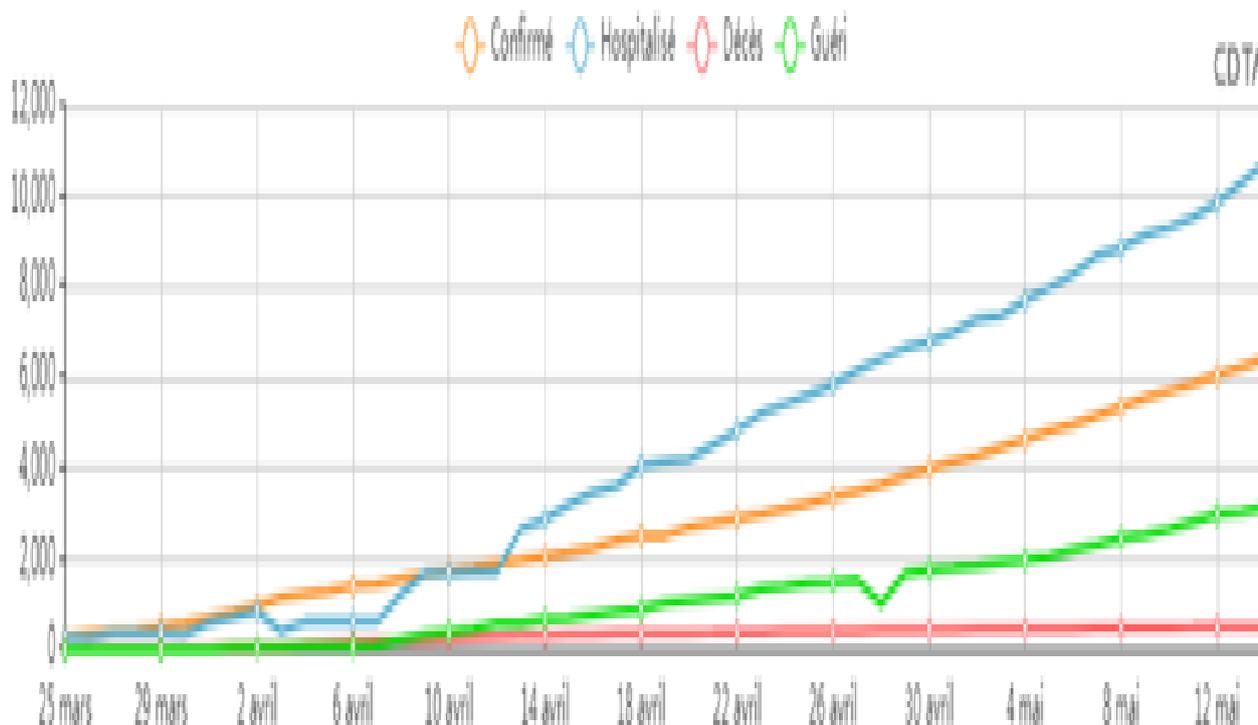
Source : Pandémie de covid en Algérie

➤ A partir du 25 février 2020, un ressortissant italien en Algérie, premier cas de COVID-19 annoncé par le ministre algérien de la Santé, originaire de Lombardie, l'une des régions les plus touchées d'Italie, est arrivé le 18 février au laboratoire du Menzel. La base de Ledjmet dans la province de Vargra a été confirmée positive pour le SRAS-CoV-2.

L'homme a été mis en quarantaine à la base de vie pendant quatre jours avant d'être rapatrié en Italie par un avion spécial, et les travailleurs ont également été restreints.

Figure 05 : Début de la pandémie en

Algerie :



Source : centre de développement des technologies avancées

1.3.2 Les mesures préconisées pour lutter contre la pandémie Covid-19 en Algérie : ¹⁰

L'Algérie a adopté des mesures pour freiner la propagation rapide du COVID 19 dans tous les Wilayas de pays :

- Les principales mesures :
 - Port obligatoire de la bavette avec mesures de sanctions exigé depuis le 28 Mai
 - Arrêt de la circulation inter wilayas,
 - Fermetures des commerces secondaires et limitation d'ouverture à 15H après réouverture,
 - Fermeture des frontières : mesure prise le 28 juin à ce jour,

¹⁰IINSP, Pandémie du COVID-19, situation épidémiologique, rapport n° 166 et 170, Décembre 2020

Chapitre I La pandémie de la COVID-19

- Exigence d'un couvre feu à 15h, puis à 17h et à 20h selon l'évolution de la pandémie et selon les wilayas,
 - Limitation de nombre de voyageurs à 50% après autorisation de circulation,
 - Fermeture des restaurants et cafétérias qui se sont limités à l'emporter,
 - Interdiction de tout rassemblement (lieux publics, calibration de fêtes, décès.....).
- ✓ Création d'une commission nationale pour un suivi de l'évolution de l'épidémie du covid-19 en Algérie réunit des représentants de divers secteurs, notamment la santé et la population, l'industrie pharmaceutique et les télécommunications, et le Comité de veille scientifique sur l'évolution de l'épidémie de COVID 19 le 21 mars, être établi le jour. .. Activités en 2020.

Wilayas, qui ont été totalement ou partiellement détenu en Algérie le 27 mars.

- Confinement complet ;
 - Confinement partiel ;
 - La tâche de la Commission est de tenir le public informé de la situation générale du pays ;
 - Publication des statistiques de transmission et des mesures et précautions prises pour lutter contre cette épidémie ;
- ✓ Confinement sanitaire :
- Les nouvelles mesures restrictives prévoyaient de mettre la wilaya de Blida en confinement total, à domicile, pour une durée de dix jours, renouvelable, avec l'interdiction de circulation de et vers cette wilaya.
 - un confinement partiel dans la wilaya d'Alger de 19 heures à 7 heures du matin avec interdiction de tout rassemblement de plus de deux personnes.

Chapitre I La pandémie de la COVID-19

-La fermeture des salles des fêtes, de célébrations, de festivités familiales, des cafés, restaurants et magasins, à l'exception de ceux d'alimentation sur l'ensemble du territoire algérien.

✓ Limitation des rassemblements :

- ✓ Le 10 mars, le ministre de la Santé, annonce les instructions du président de la République, d'interdire les rassemblements, expositions et salons sportifs, culturels et politiques. De plus, les matchs de football se jouent sans spectateurs.
- ✓ Dans l'après-midi du 12 mars 2020, le Président de la République, du 12 mars à la fin, toutes les écoles (trois cycles d'enseignement de l'enseignement primaire, secondaire et secondaire), les universités, les centres de formation professionnelle, et tous les établissements d'enseignement. fermer. Vacances de printemps le 5 avril, sauf pour les facultés qui redoublent d'examens.
- ✓ Le 17 mars 2020, le ministère des Cultes et du Wakfs a ordonné la fermeture de toutes les mosquées et lieux de culte sur le territoire algérien et la suspension de toutes les prières communes jusqu'à nouvel ordre. Mais l'appel à la prière est maintenu,
- ✓ Suspension de tous les moyens de transports publics et privés au sein de la ville et d'Inter wilaya, ainsi que des transports ferroviaires,
- ✓ Démobiliser 50% des salariés tout en maintenant le salaire,
- ✓ Démobilisation des travailleurs avec de jeunes enfants et fermeture temporaire des cafés et restaurants dans les zones métropolitaines. Ces mesures s'appliquent du 22 mars au 4 avril et peuvent être prolongées selon la situation.
- ✓ Le 30 mars, le ministère de l'Éducation nationale a annoncé une prolongation des vacances de printemps jusqu'au 19 avril 2020.
- ✓ Le 2 mai 2021, toutes les activités du Bureau national de l'information culturelle seront suspendues.

❖ Campagne de prévention

Chapitre I La pandémie de la COVID-19

- ✓ Pour lutter contre l'épidémie du coronavirus, des nombreuses Wilayas algériennes ont lancé des campagnes de désinfection dans les lieux publics, équipées de tous les moyens nécessaires, dispose de camions pulvérisateurs et de pulvérisateurs manuels, et la Direction Générale de la Sûreté Nationale en fait partie. département. Appartenir aux forces de l'ordre pour protéger les rues et chemins du quartier à désinfecter.
- ✓ Pour faire face à la pandémie, des activités citoyennes louables ont également commencé, notamment l'installation et la désinfection de plusieurs réservoirs d'eau de blanchiment dans diverses villes et villages à travers le pays.
- ✓ Le 26 mars, la Société du Port d'Alger a lancé une vaste campagne de désinfection de toutes les infrastructures. De plus, le PDG a déclaré que toutes les marchandises avaient été désinfectées avant le débarquement. Parallèlement, une campagne de sensibilisation contre le coronavirus a été organisée, des affiches pédagogiques ont été distribuées, et affichées en public pour informer le public sur les risques du COVID 19 et comment y faire face.

❖ Restriction de voyage :

Le 3 février 2020, la compagnie aérienne nationale Air Algérie annonce la suspension de ses vols vers la Chine en raison de l'épidémie du COVID-19.

✓ Le 9 mars, Air Algérie suspend temporairement ses vols à destination de Milan en Italie à partir du 10 mars.

✓ Le 12 mars, l'Algérie et le Maroc conviennent de suspendre temporairement les vols.

✓ Le 13 mars, Air Algérie a décidé de suspendre temporairement tous ses vols de et vers la France au départ des villes de Sétif, Batna, Tlemcen, El Oued, Biskra, Chlef, Béjaïa et Annaba et de les réduire au départ d'Alger, Oran et Constantine à partir du 14 mars au 4 avril 2020, et de suspendre tous ses vols de et vers l'Espagne à compter du 16 mars au 4 avril 2020.

✓ Le 15 mars, le Premier ministre algérien, après concertation avec son homologue français Édouard Philippe, a ordonné la suspension temporaire à partir du 17 mars de toutes les liaisons aériennes et maritimes entre l'Algérie et la France.

- ✓ Le 16 mars, l'Algérie suspend temporairement les dessertes aériennes de voyageurs à destination ou en provenance de Tunisie, Égypte, États arabes unis, Qatar et Jordanie, applicable à partir du 17 mars 2020.
- ✓ Le 17 mars, le Premier ministre algérien, et son homologue tunisien, ont convenu d'un commun accord de la fermeture de la frontière terrestre entre l'Algérie et la Tunisie. Le jour même, le président de la République, ordonne dans un discours à la nation la
- ✓
- ✓ fermeture de toutes les frontières terrestres avec les pays voisins et la suspension immédiate de toutes les liaisons aériennes et maritimes de et vers l'Algérie. ¹¹

¹¹Coronavirus: création d'une commission de suivi de l'évolution de l'épidémie » [archive], sur APS, 21 mars 2020

Conclusion

Cette étude théorique a pour but de nous sensibiliser, la pandémie implique de nombreux défis pour la mobilité humaine, et notamment des risques pour la santé et les moyens de subsistance, la perte d'emploi, ou encore la discrimination et la perte de salaire et d'avantages sociaux. Elle touche tous les secteurs économiques et sociaux mondiaux qui ont connu une récession inédite mais à des degrés d'impact différents, malgré les mesures d'urgence prises par les Etats des pays contaminés pour lutter contre ce virus entre confinement ; restriction de déplacement et fermeture des commerces, l'impact est très hétérogène selon les secteurs d'activités.

Ce virus a fortement influé sur la croissance économique en Algérie parce qu'il a causé une chute énorme des prix de pétrole qui constitue l'Algérie la seule source de devises.

Chapitre II : Changement organisationnel

INTRODUCTION

Les entreprises ont été mises au défi de s'adapter très rapidement pour répondre aux urgences dues à l'interconnexion des crises sanitaire, économique, sociale, environnementale. La donne a changé et l'ensemble des parties prenantes doivent s'interroger sur les impacts durables d'une expérience aussi unique qu'intense.

Nous pouvons dire que : « le changement est devenu le maître mot des projets organisationnels. La capacité de changer, pour une organisation, n'est plus une compétence ponctuelle pouvant être achetée à l'extérieur, mais un actif immatériel à construire, consolider et développer».¹²

Dans le contexte de la crise sanitaire mondiale actuelle, les entreprises sont donc confrontées à de multiples risques immédiats (risques humains, risques de chiffre d'affaires, risques d'approvisionnement, etc.) et des dispositifs doivent être mis en place pour assurer l'évolution de la situation, coordonner la réponse et les actions des différentes organes sociaux. Selon les impacts et la durée de la crise, les entreprises devront adopter de nouveaux modes d'organisation et de gestion.

2.1 Qu'est-ce que le changement organisationnel? : Comme nous venons de le voir, le changement est devenu une réalité omniprésente dans les discours des dirigeants. La richesse de cette thématique témoigne d'une réflexion engagée par de nombreux chercheurs. Il fait l'objet de plusieurs travaux universitaires qui lui sont consacrés.

2.1.1 Aspects théorique du changement organisationnel

2.1.1.1 Définition du changement :

Plusieurs auteurs ont défini le changement de différentes manières, et nous citerons quelques unes ci-dessous:

- Le changement est défini selon le dictionnaire Larousse comme étant : « *Action, fait de changer, de modifier quelque chose, passage d'un état à un autre* ». ¹³

¹² Ibid. P 10.

¹³<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/changement/14612>

- Selon **Pierre COLLERETTE [et al]**, le changement est défini comme étant « *le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable* ». ¹⁴
- Selon **D. AUTISSIER et MOUTOT Jean-Michel**, « *Le changement est une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès* ». ¹⁵

2.1.1.2 Définition du changement organisationnel :

Une littérature riche et abondante a été consacrée au concept de changement organisationnel. En effet, c'est un concept large et vague, donc difficile à définir. Mais, il a fait l'objet de quelques définitions, nous en garderons quelques-unes qui nous semblent plus pertinentes :

- Selon MEIER : « *le changement organisationnel est une modification significative d'un état, d'un système de relations ou de situation de l'entreprise qui affectent les différents acteurs de l'organisation, actionnariat, dirigeant, manager, collaborateur. Il peut aussi bien concerner l'évolution des métiers, activité, de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelles, humaines et sociales de l'entreprise. Il est par conséquent un phénomène incontournable dans le vécu de l'organisation et dans les analyses de la gestion des entreprises qu'il s'agisse d'une démarche volontaire ou contrainte* » ¹⁶
- Selon Pierre COLLERETTE [et al], (1997), le changement organisationnel est « *toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système* ». ¹⁷

¹⁴ COLLERETTE [et al] (1997).- Le changement organisationnel : théorie et pratique.- Québec : Ed. Presses Universitaires, p173.

¹⁵ AUTISSIER David et MOUTOT Jean-Michel (2013).- Méthodes de conduite du changement.- 3ème éd.- Paris : Dunod, p.:06

¹⁶ MEIER Olivier [et al], « *Gestion du changement* », Op.cit. ,528pages

¹⁷ COLLERETTE et AL, « *Le changement organisationnel: Théorie et pratique* », Presse de l'Université du Québec, Montréal, 1997, Page 20

2.1.2 Les facteurs du changement organisationnel :

Les facteurs qui contribuent à la participation d'une organisation au processus de changement sont divers, deux catégories de facteurs induisant le changement peuvent être identifiées :

- Les facteurs internes
- =Les facteurs externes.

2.1.2 .1 Les facteurs internes : Ce sont des facteurs associés à l'organisation elle-même ; ils peuvent apparaître dans une organisation toute entière ou dans un de ses sous-systèmes. Ils sont reliés aux facteurs externes qui agissent comme déclencheurs de changement.

➤ **Selon Grouard et MESTON** (1998, p. 12) les facteurs internes proviennent essentiellement des dirigeants de l'organisation, notamment à travers la vision et la volonté de développer l'organisation :

- ✓ **La vision des dirigeants :** c'est l'une des causes principales des changements dans l'entreprise, l'entreprise est dans l'obligation de changer selon les souhaits du dirigeant
- ✓ **Le développement de l'entreprise et sa croissance** conduit souvent à des changements profonds. L'augmentation de l'activité de l'entreprise peut gérer des problèmes majeurs qui peuvent être résolus efficacement par la multiplication des moyens existants.

➤ **Selon David AUTISSIER**¹⁸, le changement constitue généralement « *une réaction à un ou plusieurs éléments que l'on appelle des facteurs déclencheurs* ».

Les principaux facteurs internes de changement sont les suivants :

- ✓ **La stratégie (coût, différenciation,...):** le management stratégique consiste à piloter la stabilité et l'invention destructrice. Il alterne les phases d'accumulation d'expérience (faire plus et mieux) et les phases de rupture (faire autrement).

¹⁸D.AUTISSIER, J.MOUTOT, pratiques de la conduite du changement, Paris : éd Dunod, 2003. P90

✓ **L'organisation (centralisation, décentralisation,...)** : Toutes les décisions qui s'intéressent à la définition des structures et des modalités de réalisation des différentes activités.

✓ **Les systèmes de gestion (qualité, processus,...)**: l'ensemble des dispositifs et instruments qui permettent d'affecter des ressources, de mesurer des résultats et d'organiser la coordination.

✓ **Les outils (informatique, technique)**: Cela concerne tous les outils informatiques et techniques mis à disposition pour produire et gérer, c'est le cas des automates de production, des progiciels intégrés, des logiciels,

✓ **Les pratiques (technique, commercial, marketing)**: Il s'agit des manières de faire qui sont opérationnelles pour la réalisation de l'activité. Ces pratiques, pouvant concerner les domaines commerciaux, de gestion ou de production, évoluent dans le nombreux cas. L'intégration des démarches qualité modifie par exemple ces pratiques dans le sens où l'on doit désormais être capable de tracer ce que l'on a fait.

✓ **La culture (client, service)**: Les valeurs de l'entreprise qui fondent le collectif peuvent évoluer. Ces dernières années, on a pu voir de grandes entreprises développer la culture client.

2.1.2.2 Les facteurs externes : Les facteurs externes correspondent à l'environnement concurrentiel de l'organisation ou des éléments qui lui sont extérieurs.

➤ **GROUARD et MESTON (1998)**, ont identifié six facteurs externes principaux, facteurs qui sont aussi des motifs de changement :

✓ Evolution du marché (acheteur exigeant, niveau de qualité, offre de service, etc.)

✓ Actions de la concurrence (nouveaux produits, canaux de distribution, méthodes, etc.)

✓ Innovation technologique (de la mécanique à l'électronique, par exemple kodak qui est remplacé par le numérique)

• Evolution de la législation et de la réglementation (avantages fiscaux, normes,

Etc.)

- ✓ Modification de l'actionnariat (performance financière, etc.)
 - ✓ Evolution de la société, des modes de vie, des modes de pensée (plus d'autonomie, de responsabilité, moins de formalisme, etc.)
- Rondeau¹⁹, parle de quatre forces qui façonnent l'environnement d'aujourd'hui : les changements économiques, politiques, technologiques et sociaux.

Tableau N°01 : Modèle de RONDEAU qui traite les diverses sources de

Transformation majeure de l'environnement :

Sources de nature économique	Sources de nature technologique
Mondialisation des économies. - Accroissement de la concurrence. - évolution d'une économie de masse à une économie de savoir.	- NTIC. - Échange de données informatisées. - Système de gestion intégré. - Gestion du savoir.
Sources de nature politique	Sources de nature sociale
Déréglementation des marchés. - Précarité des systèmes de contrôle.	- Diversification de la main d'œuvre. - Déclin des traditions et de la hiérarchie. - Croissance de l'autonomie et du libre arbitrage dans les choix sociaux.

Source: RONDEAU Alain (1999).- Transformer l'organisation : comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail.- In : Revue Gestion, vol. 24, automne, pp. : 148-157.

¹⁹RONDEAU Alain (1999).- Transformer l'organisation : comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail.- In : Revue Gestion, vol. 24, automne, pp. : 148-157

Ainsi, On peut donc dire que l'environnement extérieur est une source de contraintes qui peuvent apporter du changement, c'est pourquoi l'entreprise doit toujours changer, s'y adapter à son l'environnement, si elle veut progresser, mais surtout survivre.

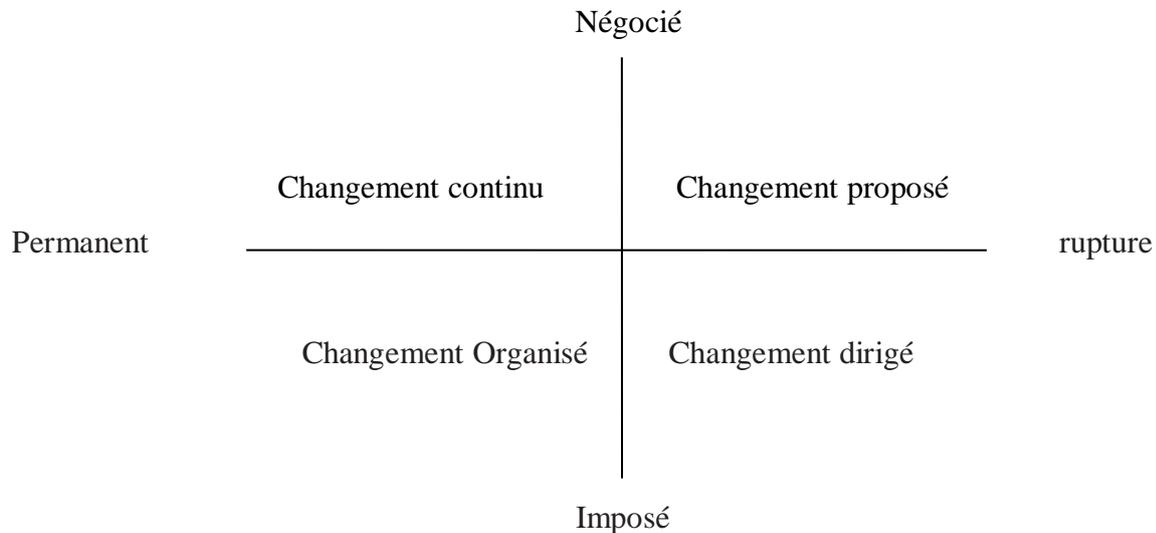
2.1.3 Les typologies du changement:

La variété des définitions du concept de changement révèlent plusieurs types du changement organisationnel auxquels les entreprises sont confrontées. Nous prendrons en compte les travaux de **GROUARD et MESTON**, les travaux de GIROUX(1991) et la matrice de changement d'AUTISSIER et MOUTOT.

2.1.3.1 Selon AUTISSIER et MOUTOT²⁰: classent le changement selon une matrice à deux axes qui délimitent qu'autres types distincts. Le premier axe se déploie entre la rupture, soit l'obligation pour l'organisation de mettre en œuvre un changement radical pour assurer sa pérennité, et le changement permanent, soit une culture d'entreprise ouverte et apprenante dans laquelle les collaborateurs ont suffisamment d'autonomie pour s'adapter quotidiennement à des situations nouvelles et où le changement n'est pas perçu comme une révolution.

Le second axe est celui des contraintes, est-ce que le changement est négociable ou est-il imposé ? Des causes externes sont souvent citées pour justifier une décision de changement, la concurrence, les nouvelles technologies, la demande volatile des clients.

²⁰AUTISSIER D, MOUTOT.J-M, Op.Cit, P.91-95

Figure N°06: La matrice du changement

Source: AUTISSIER David et MOUTOT Jean-Michel, « Méthode de conduite du changement diagnostic, accompagnement, pilotage », Paris : Dunod, 2013. P15

2.1.3.1.1 Le changement continu:

L'adaptation permanente permet de dépasser la vision « projet unique avec un début, un but à atteindre et une fin » pour inscrire la transformation comme un fonctionnement à part entière de l'organisation. La mutation de l'organisation se déroule en appliquant un processus incrémental et continu, sans qu'il soit jamais nécessaire d'envisager un changement rapide et radical. Dans ce type, on est loin de l'hypothèse selon laquelle les dirigeants prennent des décisions justes et rationnelles ; les changements se construisent sur le terrain dans les interactions entre individus qui appliquent des solutions résolvant leurs problématiques quotidiennes.

Ce type de changement s'inscrit dans les approches organisationnelles de « l'entreprise apprenante »²¹ et, au niveau des développements informatiques, nous retrouvons les valeurs et principes de l'agilité. Il s'agit de capitaliser sur la valeur humaine et sa capacité à faire face à des situations imprévues.

²¹ « Où les personnes améliorent constamment leur aptitude à créer les résultats qu'elles désirent vraiment, où les nouveaux modèles communicatifs sont encouragés, où on laisse libre cours à l'aspiration collective et où les personnes apprennent continuellement à apprendre ensemble » (Senge, 1990).

En effet, dans un processus de changement continu nous connaissons le point de départ mais l'arrivée, les contours du chemin à suivre et la durée du voyage demeurent très souvent des inconnues. Seule la stratégie est déterminée et les collaborateurs doivent disposer de suffisamment d'autonomie pour mettre en œuvre les moyens nécessaires à sa réalisation.

2.1.3.1.2 Le changement organisé:

L'autonomisation des collaborateurs et la non-formalisation des plans opérationnels peuvent poser des problématiques de management. En effet, le type de culture d'entreprise cité au point précédent peut s'avérer perturbant pour certains dirigeants qui auront l'impression de naviguer à vue et également pour certains collaborateurs qui ne souhaitent pas s'impliquer et prendre des décisions.

Le changement organisé permet d'offrir une possibilité d'expression aux collaborateurs (cercles qualité par exemple) mais impose également un filtre qui permettra aux dirigeants de sélectionner uniquement les changements en ligne avec les objectifs préétablis. Une démarche en quatre étapes est proposée :

- ✓ Définir clairement le problème à résoudre.
- ✓ Examiner les solutions déjà essayées et qui n'ont pas fonctionné.
- ✓ Définir clairement le changement auquel on souhaite aboutir.
- ✓ Formuler et mettre en œuvre un projet pour effectuer le changement²².

2.1.3.1.3 Le changement proposé:

Dans le cas du changement proposé, se sont les cadres intermédiaires qui tiennent le rôle principal. En effet, lorsqu'une modification radicale, faisant suite à une décision du top management, doit être opérée dans l'organisation de l'entreprise, c'est à eux d'implémenter la nouvelle orientation. A l'inverse, lorsque se sont les collaborateurs qui souhaitent imposer une transformation au top management, c'est à nouveau les cadres intermédiaires qui devront rendre les propositions et les initiatives attractives pour convaincre. Qu'importe le lieu où il trouve ses racines, un changement parla rupture ne peut faire l'impasse d'une négociation entre les différents groupes d'acteurs.

²²Ibid. P09

Le changement proposé est donc avant tout un long processus de négociation entre les différents acteurs de l'organisation. Chaque membre, aux deux extrémités de la hiérarchie, devra trouver un sens dans le changement et adhérer à la nouvelle stratégie. Dans ce contexte, les cadres intermédiaires jouent souvent un rôle clé dans les négociations car ce sont eux qui, au final, disposent du pouvoir de faire appliquer tout, ou partie, de la nouvelle stratégie²³.

2.1.3.1.4 Le changement dirigé:

Face à l'inadéquation entre le fonctionnement de l'entreprise et son environnement, tout bon dirigeant réagit en changeant la stratégie, les systèmes de gestion ou la structure organisationnelle. De par son caractère radical et unilatéral, le changement dirigé est considéré comme un moyen d'assurer la survie de l'organisation et d'améliorer ses résultats à court terme. Les décisions prises peuvent être un changement d'activité, une transformation du but stratégique pour répondre à une nouvelle vision des dirigeants ou l'implémentation d'une politique de redressement afin de répondre à une situation de crise grave.

Dans le cas du changement dirigé, les décisions sont radicales et non négociables. Les différents acteurs présents dans l'organisation doivent donc adhérer aux décisions imposées ou envisager leur départ. En outre, le top management devra également se questionner sur la capacité des collaborateurs actuels à fonctionner dans la nouvelle entreprise. En effet, il n'est pas garanti que les recettes qui ont fonctionné jusqu'à présent continuent à porter des fruits après la refonte de l'entreprise. Les dommages humains sont donc souvent assez importants lorsque ce type de changement est mis en pratique²⁴.

Giroux (1991, p. 10) propose de qualifier le changement en fonction de son étendue (Global/ Partiel), de sa profondeur (Majeur/ Marginal) et de son rythme (Lent/ Rapide). Chaque changement peut ainsi être qualifié de telle manière qu'un accompagnement spécifique soit proposé. Un changement majeur, global et lent ne sera pas traité de la même manière qu'un changement partiel, mineur et rapide.

²³Cité par Spada Fabrice, op.cit. P09

²⁴Cité par Spada Fabrice, op.cit. P09

a) **Selon l'étendue**, nous distinguons:

- **Globale**: le changement touche toutes les activités et les unités de l'organisation en commençant par la direction et vise une modification aussi interne qu'externe comme le changement stratégique.
- **Partielle**: le changement touche une portion de l'organisation et une partie de ses unités afin d'améliorer le statu quo, tout en préservant la stratégie, la culture et la structure précédente

Ce type de changement s'avère insuffisant pour modifier la performance de l'organisation et survient suite à la nécessité de la coopération et la coordination entre les groupes mettant en évidence un consensus autour du processus du changement (Autissier et al., 2014)..

b) **Selon la profondeur** nous distinguons:

- **Majeure** : le changement marque une grande différence avec le passé, avec une rupture et une discontinuité apparente. Il modifie le contenu de la stratégie, les processus, la culture organisationnelle et la performance de l'organisation. Il tien à assurer un nouvel équilibre.

Marginale : l'apport du changement est un raffinement de la situation actuelle, du contenu, du processus et de la mission de l'organisation. ce type de changement est facile à décider et joue un rôle essentiel dans les entreprises. Ils soutiennent également que ces petits changements continuels répondent parfaitement à un environnement en mouvement (GROUARD et MESTON, 1998).

c) **Selon le rythme** nous distinguons:

- **Lent** : il consiste en une démarche graduelle pour assurer, par la suite, un nouvel équilibre.
- **Rapide** : il s'agit d'un redressement et une révolution contre une situation passée.

2.1.3.2 Selon GROUARD et MESTON(1998)²⁵, ils citent deux types de changement;

- Le changement subi ou imposé.
- le changement provoqué ou choisi.

2.1.3.2.1 Changement provoqué ou choisi:

Le changement choisi, souhaité ou volontaire...etc. Est celui qui « *Est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonne et n'exigent donc pas, a priori, d'actions redressement : la part de marche et la rentabilité correspondent aux objectifs, la satisfaction des clients est bonne, le fonctionnement est satisfaisant, la technologie utilisé est performante. Le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation de celle-ci*»

Le changement voulu est perçu comme étant plus confortable et plus efficient. Il est plus confortable parce que les acteurs ont plus de marge de manœuvre et ont plus de temps pour gérer les changements. Généralement, ce type de changement ne se heurte pas à des formes de blocages très contraignantes.

2.1.3.2.2 Changement subi ou imposé:

« *Est celui qui est engagé tardivement. Il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'entreprise ou de la partie concernée de celle-ci*»²⁶. Pour ce qui est du changement subi, les acteurs ont moins de marge de manœuvre. Ils doivent souvent brusquer les évènements afin d'arriver à leurs fins.

➤ **Définition du changement imposé :**

Le changement imposé est un changement qui est imposé par la hiérarchie tant à l'équipe qu'aux cadres. Ce changement n'a pu être ni décidé, ni construit en équipe. La prescription, élément externe, peut concerner l'objectif ou la mise en œuvre.

²⁵GROUARD et MESTON.-Op. Cit. p.09

²⁶ DERMERS, Op.cit. p.09

En fonction de la prescription, le cadre dispose d'une certaine attitude pour la mise en application du changement. Et en effet, même un changement imposé ne peut se faire de façon arbitraire. Les individus ont besoin d'avoir une explication, de donner un sens au changement, et dans la mesure du possible, ils ont besoin d'y participer. Ils doivent faire partie intégrante du changement. Au préalable, le cadre doit donc mesurer le changement et doit en connaître les raisons.

L'encadrement octroyé par la direction pour la mise en place de celui-ci, ses objectifs, ses avantages et contraintes ainsi que son délai de réalisation sont à définir. Il reste à percevoir le soutien qu'il peut obtenir de sa hiérarchie. Par la suite, grâce à ces informations, le cadre peut présenter ce contexte de changement à son équipe. Dans cette présentation, quelque chose se joue déjà. En effet, *«face au changement, il importe que l'encadrement informe les acteurs sur les enjeux, les risques, les gains mais aussi sur les difficultés face au changement afin de le présenter sous son aspect dynamique plutôt que contraignant»²⁷*. Nous sommes dans la dimension du leadership transformationnel, ceci au travers d'une présentation positive et dynamique du changement.

L'année 2020 a été marquée par une crise sanitaire qui a imposé un changement, beaucoup d'entreprises étaient confrontées à une situation inédite qui menace même leurs existences. La crise a bouleversé les habitudes des entreprises et les a forcés à adopter de nouveaux modes de travail ce qui fait qu'elles ont été mises aux défis de s'ajuster très rapidement et faire face à l'urgence en adaptant leurs plans de crise et de continuité d'activité à la situation liée au COVID-19 .

Au cours de cette section, nous allons aborder le concept de la crise sanitaire ensuite nous nous intéresserons au processus de la mise en œuvre du changement durant la crise sanitaire dans les entreprises.

²⁷Delplanque R « accompagner le changement - management – stratégie de changement, comment gérer la crise et piloter la transformation négociée» in soins cadre de santé, supplément n°67, octobre 2008, pp. 8-11.

2.2. Radioscopie de la gestion de la pandémie de la covid-19 :

2.2.1. Définition de quelques concepts de base :

2.2.1.1. Le concept de crise :

➤ Selon **Uriel Rosenthal** : « *une crise est une menace sérieuse affectant les structures de base ou les valeurs et normes fondamentales d'un système social, qui en situation de forte pression et haute incertitude nécessite la prise de décisions cruciales* »²⁸.

➤ Selon **Herman Khan (1972)** « *une crise est une situation qui menace les buts essentiels des unités de prise de décision, réduit le laps de temps disponible pour la prise de décision, et dont l'occurrence surprend les responsables* »²⁹. Cet auteur définit donc la crise selon trois caractéristiques: la mise en péril des objectifs prioritaires de l'organisation, le manque de temps disponible pour répondre et la surprise, qui est le côté inattendu ou non anticipé par les décideurs.

2.2.1.2. La définition de la crise sanitaire :

Les crises sanitaires sont des événements touchant réellement tout ou potentiellement un grand nombre de personnes, affectant la santé, et pouvant éventuellement augmenter le facteur significatif de mortalité surmortalité. Elles sont déclarées par l'Etat. Certaines d'entre elles peuvent également faire l'objet d'un scandale sanitaire, lorsque la confiance des consommateurs et des citoyens est en jeu³⁰

Nous pouvons dire que la crise sanitaire est un processus complexe à analyser et à déterminer. Elle se définit comme un système de santé complexe qui a un impact significatif sur la santé des personnes et sur l'économie du pays. Sa gravité est mesurée par le nombre de personnes affectée et par son étendue géographique.

Ces crises sanitaires sont associées souvent aux épidémies et aux pandémies.

²⁸Patrick LAGADEC, op.cit. 1991, p.51

²⁹ Patrick LAGADEC, « La gestion des crises, outil de réflexion à l'usage des décideurs », McGraw-Hill, Mars 1991. p.51

³⁰ Dr. Kohen Jamal Eddine & Pr. BelyamaniLahcen& Pr. Ahmed Rhassane El Adib, « crise sanitaire & stratégies de communication », Septembre 2020, p.2

2.2.2 Les phases de la crise :

Le développement des crises s'effectue généralement en quatre phases :

2.2.2.1 La phase préliminaire : c'est la période pré-crise. La crise est sous-jacente et annoncée par et causée par Des indications fortes que l'entreprise décide de traiter ou non. A ce stade encore Il est possible de prévenir les risques et de mettre en œuvre communication efficace. Si une crise est inévitable, nous devons être préparés.

2.2.2.2 La phase aiguë : Cette étape représente le moment où les événements et les crises éclatent, La montée en intensité est généralement très rapide et peut être irrégulière selon la teneur des informations progressivement diffusées ou selon la perception des conséquences de la catastrophe.

2.2.2.3 La phase chronique : Pic de crise. L'attention des médias est concentrée sur crise. La durée du traitement des médias peut être prolongée de jours en jours, en fonction d'autres sujets d'actualité.

2.2.2.4 La phase de cicatrisation : Retour à la normale. Les médias ont ignoré le sujet, mais La prudence s'impose car la crise pourrait resurgir à tout moment. Puis pour Les entreprises tirent les leçons de la crise.

2.2.3. Le traitement et les étapes de la gestion de crise :

Il existe six étapes pour mettre en place une gestion de crise performante :

2.2.3.1. Identifier les risques :

Une bonne gestion d'une crise commence par la prévision des risques auxquels votre entreprise peut être confrontée. Pour cela, il faut organiser une séance de brainstorming réunir une personne

Représentant chaque service de l'entreprise afin de dresser la liste la plus complète possible de tous les risques potentiels. Cela peut aller des catastrophes naturelles aux pannes informatiques en passant Par des accidents graves du travail ou des décès, des cyber attaques ou des produits défectueux.

Ensuite, analysez chaque risque pour déterminer sa probabilité d'occurrence et son Impact sur l'organisation, puis la création de classements. Par conséquent, la classification des risques nous permet d'approfondir les menaces, de sorte qu'elles peuvent être évitées en modifiant le processus travail et les pratiques actuelles de l'entreprise. (ex. : réduire les risques Cyber attaques en investissant dans un logiciel antivirus performant et une formation régulière personnel de sécurité du réseau).

2.2.3.2. Définir un plan de réponse :

Une fois les risques potentiels définis, il faut définir les moyens humains et matériels pour répondre efficacement à toute situation de crise. Le plan de gestion de crise envisage tous les scénarios possibles et prévoit Réponse opérationnelle à apporter, cela peut inclure un plan de continuité d'activité (PCA), Plan de Reprise d'Activité (PRA), plan d'évacuation des salariés ou du public...

On peut dire que pour faire du bon travail dans la gestion de crise, il faut d'abord prévoir un plan d'intervention Le début d'une crise pour se préparer mentalement et physiquement. Sans oublier l'intention initiale des plans de gestion de crise qui doivent être régulièrement mis à jour en fonction de l'évolution des risques Également testé pour garantir son efficacité.

2.2.3.3. Constituer une cellule de crise :

La cellule de crise est le lieu clé de la gestion de crise. Il s'agit de l'endroit où l'organisation de la gestion de la crise est centralisée, le plan de réponse est piloté et la stratégie de communication de crise est mise en œuvre. La cellule de crise se compose généralement de membres du personnel de l'entreprise ainsi que de personnes extérieures ayant une expertise particulière en cas de situation sensible ou critique. On y trouve notamment : des décideurs clés de l'entreprise, des experts en interne ou en externe ayant connaissance de la nature de la crise, des spécialistes des communications et des relations publiques, conseillers juridique, avocats ou assureurs.

Nous constatons que la cellule de crise joue un rôle important dans la gestion crise, car elle permet d'élaborer une liste de types de risques, et aussi de savoir quels risques sont à prioriser. Elle est très importante parce que c'est là que les décisions sont prises pour traiter la crise afin protéger l'entreprise, son activité et sa réputation.

2.2.3.4. Désigner et former le porte-parole :

En temps de crise, il est essentiel de coordonner la communication de l'entreprise pour préserver son image et sa réputation, mais aussi pour montrer qu'elle maîtrise la situation. C'est le rôle de la communication de crise, dont on distingue deux nuances :

- La communication permet de gérer la crise et de réduire son impact sur les opérations de l'entreprise (en alertant les clients et/ou le public, en communiquant les consignes aux salariés, en coordonnant les activités), la communication destinées à éviter les scandales et pour protéger la réputation de l'entreprise.
- Un porte-parole est un élément essentiel en temps de crise. Il s'agit de la source des informations officielles de la société, le porte-parole est déclaré à travers les canaux de communication.

2.2.3.5. Définir les messages à diffuser :

Les messages transmis varieront selon la cible visée, mais aussi selon le support de diffusion choisi (site internet, réseaux sociaux, etc.), les messages doivent être simples, clairs et compréhensibles pour tous. Dans cette étape, il est nécessaire d'être transparent et digne de confiance. Il faut communiquer sur l'évolution de la situation pour éviter toute forme de tension et de pression.

2.2.3.6. Rester positif :

Une crise est souvent un véritable choc pour l'entreprise. En interne, c'est l'occasion de renforcer la cohésion d'équipe et le sentiment d'appartenance des collaborateurs. A l'extérieur, une crise est l'occasion de démontrer la solidité, la réactivité et la résilience d'une entreprise.

Une crise gérée avec efficacité améliorera ou renforcera l'image et la réputation du des affaires.

2.3.Processus de la mise en œuvre du changement durant la crise sanitaire Covid-19 :

2.3.1 Covid-19 et Prévention dans les entreprises ³¹:

Le risque d'infection peut être particulièrement élevé dans les environnements de travail exigus : en cas de pandémie, une maladie grave et facilement transmissible (grippe, COVID-19, etc.) peut entraîner des complications de santé pour un grand nombre de travailleurs et peut générer un absentéisme très important, voire les décès, peut gravement nuire à la vie économique d'une entreprise. Le respect de règles strictes d'hygiène, de protection individuelle et de bonne organisation du travail permet de limiter les risques d'épidémies ou d'épizooties au sein de l'entreprise.

Par ailleurs, l'apparition de multiples contraintes individuelles et collectives dues aux mesures de prévention et de protection, la survenue d'infections au sein de l'entreprise, peut faire émerger un véritable climat d'angoisse, de tensions psychologiques qu'il faut prévoir autant que le risque infectieux.

Les décisions managériales pour gérer cette crise ne peuvent être dictées par le principe de précaution absolu en matière de santé au détriment d'autrui afin de rester efficace en termes de cohérence, de pertinence et d'acceptation des personnels et de la direction. Une pandémie est nécessaire pour cela.

2.3.1.1 De l'évaluation des risques aux mesures de prévention³²:

La Covid-19 incite à réfléchir à la manière d'évaluer et de répondre aux risques de santé au travail. L'évaluation des risques a une fonction préventive, mais elle constitue également un rempart qui protège les employeurs contre la mise en cause de sa responsabilité.

Comme toute démarche de prévention des risques professionnels, les employeurs veilleront à la mise en œuvre de mesures de réduction des risques liés à la Covid-19. Les précautions à prendre seront à la fois organisationnelles (télétravail, limitation des

³¹ INRS@INRSfrance

³² inrs.fr/risques/COVID19-prevention-entreprise

déplacements), sanitaires pour diminuer le risque de transmission du Covid-19 (gestes barrières, distanciation physique...), individuelles et s'accompagneront d'une formation et information adaptées aux salariés.

La pandémie de COVID-19 se traduit par deux types de risques professionnels :

- ✓ Les risques de transmission de la COVID-19 dans le secteur d'activité
- ✓ Les risques induits par les mesures Covid-19 et générés par les nouvelles organisations et situations de travail.

Par exemple :

- ✓ Les dangers chimiques: un nettoyage plus fréquent peut augmenter l'exposition aux dangers chimiques liés aux produits de nettoyage... ;
- ✓ Les risques psychosociaux : l'isolement, réduction des collectifs de travail... ;
- ✓ Aléas mécaniques : redémarrage des installations après un arrêt prolongé... ;
- ✓ Situations de travail à risque : les exigences de distanciations sociales peuvent amener des salariés à se retrouver en situation de travailleur isolé... .

2.3.1.2 Préservation de la santé et de la sécurité des salariées :

Responsable de la santé et de la sécurité de ses salariés, l'employeur doit mettre en œuvre des évaluations des risques et des mesures de prévention pour éviter des contaminations entre collègues au sein de l'entreprise.

A ce titre, il doit procéder à l'évaluation des risques professionnels en tenant compte du mode de transmission de la maladie et de la notion de contact étroit. Il doit par la suite, prendre les précautions appropriées en fonction de ses résultats pour éliminer ou réduire le risque de contagion sur le lieu de travail ou pendant du travail.

Comme dans toute démarche de prévention des risques professionnels, les employeurs veilleront à ce que les mesures de réduction des risques et de protection collective soient mises en œuvre, en prenant le pas sur les mesures de protection individuelle.

Les précautions sont à la fois:

- **Organisationnelles** (télétravail, limitation des déplacements, etc.),
- **Sanitaires** pour réduire le risque de transmission de la Covid-19 (gestes barrière, distanciation physique, etc.).
- **Personnelles**, accompagnées d'une formation et information adaptées des salariés.

L'employeur doit également évaluer les risques induits le cas échéant par les nouvelles conditions de travail.

Par ailleurs, l'employeur doit veiller à l'adaptation constante de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances.

Cette évaluation ainsi que les nouvelles modalités d'organisation du travail doivent être formalisées et retranscrites dans le document unique d'évaluation des risques. Elles trouvent également leur place dans le Plan de continuité d'activité (ou Plan de reprise d'activité), qui sera joint à un document unique d'évaluation des risques pour les salariés selon des modalités adaptées afin de permettre leur pleine application. Cette démarche est conduite en lien avec les instances représentatives du personnel (CSE, CSSCT...) ainsi que le service de santé au travail.

Quant aux salariés, pour leur part, ils doivent mettre en œuvre tous les moyens afin de préserver leur santé et leur sécurité ainsi que celles d'autrui. Par conséquent, ils doivent informer leur employeur en cas de suspicion de Covid-19, ou s'ils ont été en contact étroit sur le lieu de travail ou à l'extérieur avec une personne qui présente des symptômes.

Le corps et la structure sont en place. Il est donc préférable de choisir ce prescripteur parmi les personnes déjà en charge de la santé et de la sécurité au travail, les responsables sécurité des entreprises, les médecins du travail des sociétés de services indépendantes, les chefs d'entreprise des TPE, etc. Ses missions, ses ressources et ses responsabilités doivent être définies.

L'encadrement de proximité sera un rouage essentiel de la mise en œuvre de l'adaptation des modalités de travail, à ce titre, il est souhaitable de l'associer le plus en amont possible aux adaptations envisagées.

2.3.2 Mesures sanitaires en entreprise :

Afin d'éviter la propagation du virus, les règles d'hygiène (lavage régulier des mains, éternué dans le coude...), les règles d'aération régulière des locaux et de nettoyage régulier des objets et points de contact touchés par les salariés continuent de s'appliquer.

Le principe de distanciation physique est de respecter la distance de sécurité entre les personnes, afin d'éviter la contamination des voies respiratoires et des mains portée par les gouttelettes émises lors de la toux, des éternuements ou de la parole. Ce principe doit être respecté en entreprise dans les espaces intérieurs et extérieurs du bâtiment. Ainsi, le nombre de personnes autorisées dans les zones de travail dépendra de l'organisation définie et de la capacité à respecter cette distanciation physique.

Les poignées de mains et les accolades doivent être proscrites afin de respecter cette distanciation.

Pour limiter le risque de contact avec des surfaces contaminées, en plus du nettoyage régulier des locaux, un nettoyage plus fréquent des surfaces en contact avec les mains est préconisé (espaces de convivialité, rampes d'escalier, poignées de portes, boutons d'ascenseurs...) est recommandé.

La réduction des risques suppose de définir les plaques de défense, les plus nombreuses possibles afin d'offrir une meilleure chance de prévenir la transmission du virus qui provoque la COVID-19. Puis d'examiner les « trous » potentiels dans ces plaques de protection afin d'éviter qu'ils apparaissent ou de les boucher. S'ils devaient persister, la succession de plusieurs trous alignés dans chaque plaque permet au virus de passer et à la fin de pouvoir être inhalé pour contaminer une personne.

Par exemple (liste non exhaustive) :

- distanciation physique en milieu clos ;
- port d'un masque respiratoire ;
- Limitation des déplacements dans des lieux très fréquentés ;
- Identification des employés malades et des cas contact et les isoler pour casser la chaîne de contamination ;

- Information / Communication ;
- Vaccination et passe sanitaire ;

2.3.3 Réactions des individus face au changement induit par la Covid-19 :

La pandémie de la COVID-19 a projeté la planète dans une crise sanitaire et économique sans précédent dans l'histoire de l'humanité. Cette crise a provoqué des sentiments de désespoir, d'impuissance, et de perte de contrôle au sein d'une grande partie de la population (Trougakos, Chawla, & McCarthy, 2020).

Débouchant sur une situation de stress intense mais durable pouvant affecter toutes les sphères de la vie sociale, personnelle, ou au travail.

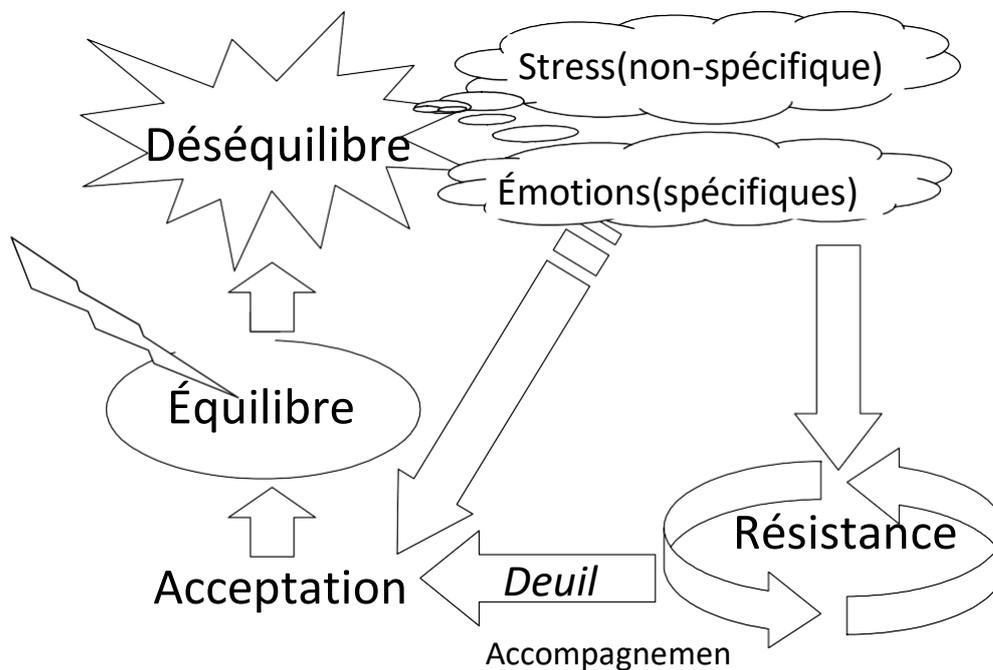
L'être humain a une fonction homéostatique de base, c'est-à-dire dans une recherche permanente d'équilibre ; l'émergence de changements peut entraîner des déséquilibres chez l'individu. Nos corps ont le potentiel d'agir comme des capteurs de déséquilibre : ce sont des réponses non spécifiques au stress et des réponses spécifiques aux émotions.

Ainsi, face au changement, l'humain cherche instinctivement à s'adapter pour rétablir l'équilibre.

Nous savons qu'avant même que le covid-19 n'apparaisse dans notre société, le stress, l'anxiété, la déprime au travail étaient déjà présents. Avec cette pandémie, nous pouvons dire que nous avons franchi un palier en matière de gravité car elle n'a fait qu'empirer les choses.

Ainsi, il est indispensable de ne pas prendre ces risques psychologiques à la légère, car s'ils ne sont pas évalués et pris en charge dans les temps, ils peuvent aggraver la souffrance et devenir de véritables problèmes de santé mentale.

Figure07 - Le processus d'adaptation chez l'être humain



Source : LES PILIERS DE L'ADAPTATION HUMAINE.

2.3.3.1 Différentes Réactions possibles dans le contexte de la pandémie de COVID-19 :³³

La pandémie de COVID-19 est une réalité particulière et inhabituelle. Cela peut affecter les personnes sur le plan physique, mais également sur le plan psychologique. En effet, dans un tel contexte, de nombreuses personnes vivront des réactions de stress, d'anxiété et de déprime.

- **Le stress** : Le stress est une réponse physiologique normale à une situation anormale; il fait partie intégrante de notre existence. Il permet à notre organisme de s'adapter aux multiples événements positifs ou négatifs que nous vivons, comme une naissance, un mariage ou la perte d'un emploi. Le stress apparaît et disparaît de lui-même, selon que l'on est en présence ou non de facteurs de stress.
- **L'anxiété** : Contrairement à la peur, qui est une réponse à une menace claire et bien réelle, l'anxiété est une réponse à une menace vague ou inconnue.

³³<https://www.quebec.ca/sante/problemes-de-sante/a-z/coronavirus-2019>

L'anxiété survient lorsque nous pensons qu'un événement dangereux ou malheureux pourrait se produire et que nous nous attendons à ce qu'il se produise. Tout le monde éprouve de l'anxiété à des degrés et à des intensités variables. La perception de l'événement aura un impact important sur l'intensité de l'anxiété vécue.

➤ **La déprime :** la déprime se distingue de ce premier état. Abattement, tristesse, elle est temporaire, et ne s'inscrit pas dans la durée, contrairement à la dépression. On préfère alors parler de dépression légère. Deux émotions se mêlent à l'état de déprime. Tristesse et colère amènent l'individu à un état de repli sur soi. Passage à vide, état de fatigue, tendance à l'isolement, désintérêt, sont qualifiés comme des symptômes de la déprime. Soyez rassurés, tout le monde a traversé un jour ou l'autre un état dépressif.

2.3.3.2 Manifestations possibles liées au stress, à l'anxiété et à la déprime:

Les réactions de stress, d'anxiété et de déprime peuvent se détecter de certaines manières chez une personne, et ce, sur divers plans (physique, psychologique, émotionnel, comportemental).

➤ **Sur le plan physique :**

- Maux de tête, tensions dans la nuque, problèmes gastro-intestinaux, etc.
- Difficultés de sommeil ;
- Diminution de l'appétit ;
- Diminution de l'énergie, sensation de fatigue, etc.

➤ **Sur les plans psychologique et émotionnel :**

- Inquiétudes et insécurité en lien avec le virus ;
- Sentiment d'être dépassé par les événements, impuissance ;
- Avoir un discours intérieur n'étant pas toujours le reflet de la réalité ;
- Vision négative des choses ou des événements quotidiens ;

- Présence de sentiments de découragement, d'insécurité, de tristesse, de colère, etc.

➤ **Sur le plan comportemental :**

- Difficultés de concentration ;
- Irritabilité, agressivité ;
- Pleurs ;
- Isolement, repli sur soi;
- Difficulté à prendre des décisions ;
- Augmentation de la consommation d'alcool, de drogues, de tabac et de médicaments, etc.

Conclusion :

La gestion du changement n'est pas une activité ponctuelle. Pour rester dynamique et engageante, toute organisation doit régulièrement remettre en question son fonctionnement. D'un point de vue managérial, certaines entreprises peuvent être plus ou moins testées pour gérer leur capacité de changement dans un environnement tourmenté par la situation sanitaire.

Dans de nombreuses entreprises, la pandémie de Covid 19 perturbé les conditions de travail. Les employeurs responsables de la santé et de la sécurité de leurs employés doivent mettre en place des démarches d'évaluation et de prévention liées à ces changements. La crise sanitaire du Covid19 réévalue le rôle de l'humain dans la création de valeur en le considérant comme la clé du développement de nouvelles pratiques organisationnelles, elle représente une rupture avec la logique antérieure.

En raison du caractère imprévisible de cette crise sanitaire qui a mis toutes les organisations dans la sellette pour tester leur capacité de gestion, en particulier la gestion des risques, c'est l'occasion pour inventer tout nouveau mode de fonctionnement, d'organisation et mesures de prévention.

Il est temps que l'action laisse un peu de place à la réflexion, et notamment aux réactions des individus face au changement induit par cette crise.

« La crise de la Covid-19 a remis en cause l'approche du changement progressif pour un changement en situation réelle de crise (Frimousse & Peretti, 2020a, 2020b). »

**CAS Pratique : Changement organisationnel induit par
la COVID-19 au sein de l'EPB**

Introduction

Ce troisième chapitre est destiné à l'étude d'un cas pratique qui a pour objet d'enrichir et de renforcer nos investigations théoriques. Afin d'accomplir ce travail, nous avons mené une recherche au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB).

Celui-ci est scindé en trois sections, la première est liée à la présentation de l'organisme d'accueil, puis la seconde traite de la méthodologie de recherche utilisée et l'analyse et traitement des informations collectées au terrain et enfin la troisième est consacrée au changement induit par la covid-19 au sein de l'EPB.

3.1. Présentation de l'organisme d'accueil :

3.1.1. Présentation de l'entreprise Portuaire Bejaia :

Le port de Bejaia est réputé mixte, hydrocarbures et marchandises générales y sont traitées. La réalisation des ouvrages actuels débuta en 1834 et fut achevée en 1987. L'aménagement moderne des superstructures, le développement des infrastructures, l'utilisation de moyens de manutention et de techniques adaptées à l'évolution de la technologie des navires et enfin ses outils de gestion modernes ont permis au port de Bejaia d'évoluer, depuis le début des années 1990, pour être aujourd'hui le :

- 1^{er} port du bassin méditerranéen à être certifié ISO 9001 pour l'ensemble de ses activités
- 2^{ème} port algérien, à la fin 2004, dans l'import des marchandises générales.
- 3^{ème} port pétrolier en Algérie.
- 1^{er} port algérien à avoir mis en exploitation un centre de transit des marchandises dangereuses.
- 1^{er} port algérien doté d'un terminal à conteneurs.
- 1^{er} port algérien à avoir développer son rôle industriel en procédant à l'attraction d'industries génératrices de valeur ajoutée.
- 1^{er} port algérien à avoir mis en place un réseau informatique local.
- 1^{er} port algérien à avoir développer une comptabilité analytique pour une meilleure maîtrise des coûts.
- Port pilote dans le projet de mise en place d'un système d'échange de données informatisées «EDI »

3.1.2. Historique :

Bejaia, une ville, un port,

Au cœur de l'espace méditerranéen, la ville de Bejaia possède de nombreux sites naturels et vestiges historiques datant de plus de 10 000 ans, ainsi que de nombreux sites archéologiques recelant des objets d'origine remontant à l'époque néolithique.

Bejaia joue un grand rôle dans la transmission du savoir dans le bassin méditerranéen, grâce au dynamisme de son port, la sécurité de la région, la bonne politique et les avantages douaniers. Bougie a su attirer beaucoup de puissants marchands.

La Saldae romaine devient un port d'embarquement de blé du grenier de Rome, ce n'est qu'aux XI^{ème} siècle, que Bgaieth, devenue Ennaceria, pris une place très importante dans le monde de l'époque ; le port de Bejaia devient l'un des plus importants de la méditerranée. La réalisation des ouvrages actuels débuta en 1834, elle fut achevée en 1987. C'est en 1960 qu'a été chargé le premier pétrolier d'Algérie..

Historique de la création de l'entreprise : Le décret n°82-285 du 14 Août 1982 publié dans le journal officiel n° 33 porta création de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa ; entreprise socialiste à caractère économique ; conformément aux principes de la charte de l'organisation des entreprises, aux dispositions de l'ordonnance n° 71-74 du 16 Novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises et les textes pris pour son application à l'endroit des ports maritimes.

L'entreprise, réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, fut régie par la législation en vigueur et soumise aux règles édictées par le sus mentionné décret. Pour accomplir ses missions, l'entreprise est substituée à l'Office National des Ports (ONP), à la Société Nationale de Manutention (SO.NA.MA) et pour partie à la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (CNAN).

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

En exécution des lois n° 88.01, 88.03 et 88.04 du 02 Janvier 1988 s'inscrivant dans le cadre des réformes économiques et portant sur l'autonomie des entreprises, et suivant les prescriptions des décrets n°88.101 du 16 Mai 1988, n°88.199 du 21 Juin 1988 et n°88.177 du 28 Septembre 1988.

L'entreprise Portuaire de Béjaïa ; entreprise socialiste ; est transformée en Entreprise Publique Économique, Société par Actions (EPE-SPA) depuis le 15 Février 1989, son capital social fut fixé à Dix millions (10.000.000) de dinars algériens par décision du conseil de la planification n°191/SP/DP du 09 Novembre 1988. Actuellement, le capital social de l'entreprise a été ramené à 1.700.000.000 Da, détenues à 100% par la Société de Gestion des Participations de l'état «Ports », par abréviation « SOGEPORTS ».

3.1.3. Situation géographique :

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

Le port de Bejaïa, est délimité par :

- Au nord par la route nationale N°9.
- Au sud par les jetées de fermeture et du large sur une largeur de 2 750m.
- A l'est par la jetée Est.
- A l'ouest par la zone industrielle de Bejaia.

❖ Mouillage

Connue pour être l'une des meilleures de la côte algérienne, la rade de Bejaia offre d'excellentes potentialités en matière de protection et des fonds propices à un bon mouillage, avec des profondeurs allant de 10m à plus de 20m . Abrisée de tous les vents sauf du nord est à l'est, la rade est limitée par une ligne imaginaire s'étendant du Cap Carbon au Cap Aokas. Pour les pétroliers la zone de mouillage est située à l'est du Chemin d'accès.

❖ **Accès au Port**

- La passe principale d'accès est large de 320m et draguée de 10 à 13.5m. Elle est formée par les deux musoirs du jet.
- La passe Abdelkader, large de 110m et draguée à 12m
- La passe de la Casbah, située entre le vieux port et l'arrière port, sa largeur est de 125m et draguée à 12m

❖ **Bassins du Port**

Le Port de Bejaia est constitué de trois bassins :

- Bassins de l'avant Port : Sa superficie est de 75 hectares et ses profondeurs varient entre 10m et 13.5m. L'avant Port est destiné à traiter les navires pétroliers.
- Bassins du vieux Port : Sa superficie est de 25 hectares et ses profondeurs de quai varient entre 6 et 8m.
- Bassins de l'arrière Port : Sa superficie est de 55 hectares et les tirants d'eau varient entre 10m et 12m.

3.1.4. Les ressources humaines:

Le nombre de personnel de l'entreprise portuaire de Bejaia en fin Mars 2022 (31/03/2022) est comme suit :

Tableau 02 : Effectif Permanent au 31 mars 2022

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

Source : Document fourni par l'entreprise.

Tableau 03 : Effectif Contractuel au 31 mars 2022

Direction	Cadre	Maîtrise	Exécution	Total
DE	02	02	14	18
DSCI	/	/	01	01
DA	01	/	01	02
DDD	/	/	07	07
DM	/	/	11	11
DC	04	12	01	17
Total	07	14	35	56

Source: Document fourni par l'établissement

3.1.5. Activités et description des services de l'EPB :

3.1.5.1. Activités

Les principales activités de l'entreprise sont :

- L'exploitation de l'outillage et des installations portuaires.
- L'exécution des travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la super structure portuaire.
- L'exercice du monopole des opérations d'aconage et de manutention portuaire.
- L'exercice du monopole des opérations de remorquage, de pilotage et d'amarrage.
- La police et la sécurité portuaire dans la limite géographique du domaine public portuaire

3.1.5.2. Description des services :

1- L'acheminement des navires de la rade vers le quai : Dans certains cas exceptionnels, d'arrivée massive en rade, les navires restent en attente dans la zone de mouillage (rade) jusqu'à obtention de l'autorisation de rejoindre un poste à quai. Cette dernière est délivrée après une conférence de placement qui se tient quotidiennement au niveau de la Direction Capitainerie.

L'acheminement des navires se fait par des opérations d'aide à la navigation identifiée par le remorquage, le pilotage et le lamanage.

2- Le remorquage : Il consiste à tirer ou à pousser le navire, pour effectuer les manœuvres d'accostage, de déhalage ou d'appareillage du navire. Il consiste également à effectuer les opérations de convoyage et d'aide dans l'exécution d'autres manœuvres.

3- Le pilotage : Il est assuré de jour comme de nuit par la Direction Capitainerie et est obligatoire à l'entrée et à la sortie du navire. Il consiste à assister le commandant dans la conduite de son navire à l'intérieur du port.

4- Le lamanage : Il consiste à amarrer ou désamarrer le navire de son poste d'accostage.

5- Les opérations de manutention et aconage pour les marchandises : elles consistent en :

- Les opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises.
- La réception des marchandises.
- Le transfert vers les aires d'entreposage, hangars et terre-pleins, ports secs.
- La préservation ou la garde des marchandises sur terre-pleins ou hangar et hors port.
- Pointage des marchandises.
- La livraison aux clients.

La manutention et aconage sont assurés, par un personnel formé dans le domaine. Il est exercé de jour comme de nuit, réparti sur deux vacations de 6h à 19h avec un troisième shift optionnel qui s'étale entre 19h et 01h du matin. Pour des cas exceptionnels, ce dernier peut s'étaler jusqu'à 7 h du matin.

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

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

3.1.6. Missions et activités du port :

3.1.6.1. Objectifs :

Dans le cadre du développement du commerce extérieur et de l'économie régionale et nationale, l'Entreprise portuaire de Bejaia a pour mission de traiter, dans les meilleures conditions de délai, de coût et de sécurité, l'ensemble passager, navires et marchandises.

3.1.6.1. Missions :

Au niveau du port de Bejaia sont exercées des missions de puissance publique et de service public et des activités commerciales. **Article 890** du CMA « Sont exercées au niveau des ports des missions de puissance publique et de service public et des activités commerciales.

Les missions de puissance publique sont exercées par les organes de l'Etat habilités à cet effet. »

Au titre de sa mission de service public, l'entreprise portuaire est chargée de :

- La sécurité et la sûreté dans les limites terrestre et maritimes du domaine portuaire
- Entretien des bâtiments, hangars et autres installations.
- Enlèvement des déchets des navires.
- Assistance des passagers de la gare maritime.
- Fourniture d'énergie.
- Amodiations
- Avitaillement des navires en eau douce.
- Pilotage et amarrage.
- Réalisation des travaux d'aménagement et d'entretien des superstructures.

Les activités commerciales exercées par le port sont :

- Remorquage portuaire, hauturier, sur sea-line et assistance sauvetage.
- Exploitation de l'outillage et des infrastructures portuaires.
- Manutention et acconage.

- Traitements des conteneurs.

Il est à noter que le traitement des conteneurs est assuré par une joint-venture entre l'EPB (51%) et PORTEK (49%) qui est une entreprise singapourienne spécialisée dans les métiers portuaires. La filiale en question est appelée BMT (Bejaia Mediterranean terminal)

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

- Assainissement
- Location engin de manutention, remorqueurs ou vedettes.

L'entreprise portuaire de Bejaia fournit également à ses clients des prestations qui ne font pas obligatoirement partie des activités d'un port de commerce. Nous citerons :

- 1- Des interventions chez les clients de proximité avec nos moyens de manutention.
- 2- Le nettoyage des postes à quai pour le compte des clients.
- 3- La mise à disposition de ponts bascule pour les passages.
- 4- La fourniture d'énergie électrique pour les conteneurs frigorifiques.
- 5- La mise à disposition des commodités du centre de transit des marchandises dangereuses (CTMD).

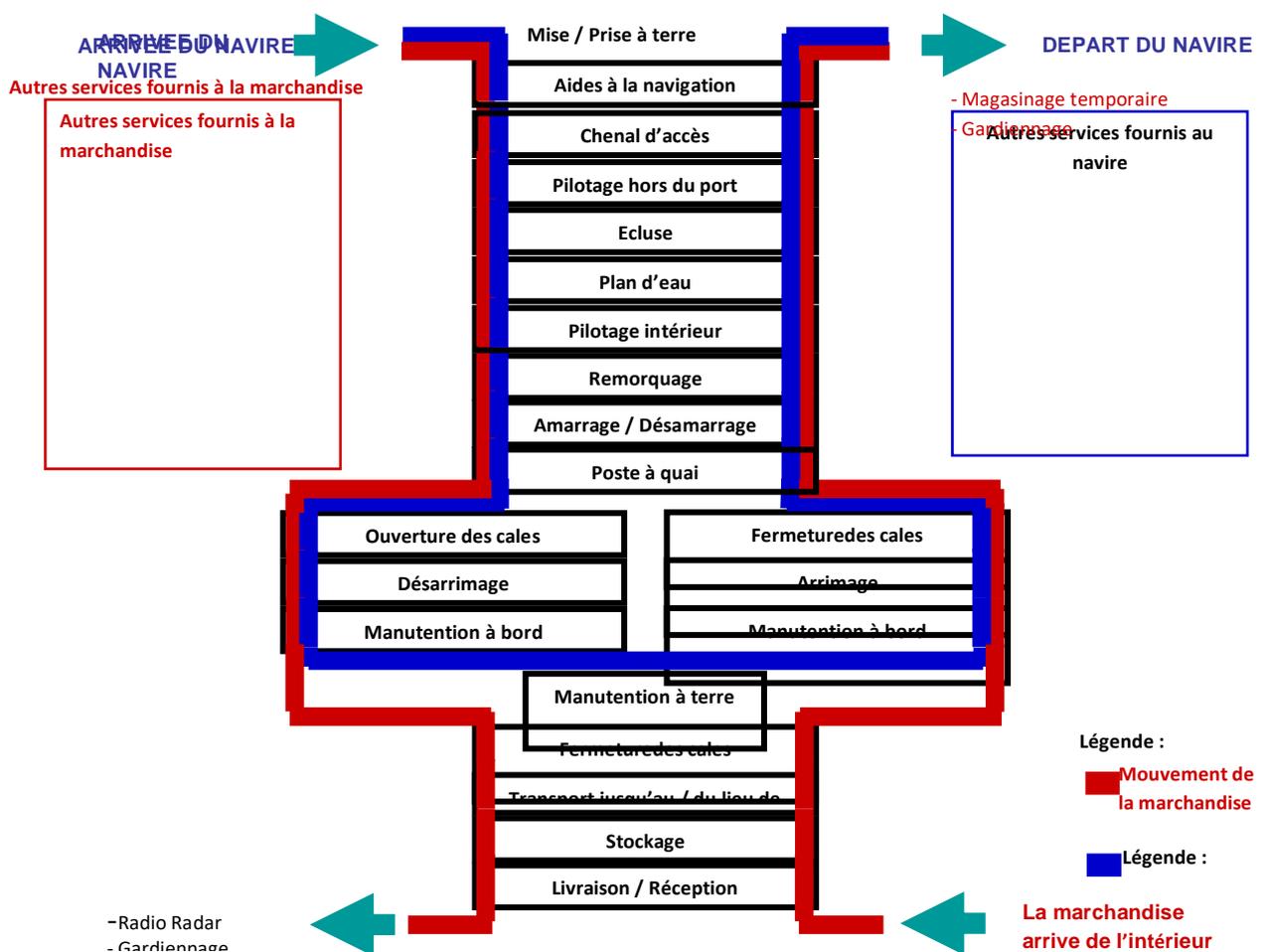
Service informatique :

Parallèlement aux services purement portuaires qui consistent à assurer le flux de marchandises, le port de Bejaia met à la disposition de ses partenaires économiques un flux d'information qui consiste en une banque de données, consultable à distance ainsi que des informations sous forme de documents Internet. Dans ce cadre, le port de Bejaia dispose actuellement de deux sites Web représentant l'ensemble des activités du port, une diffusion du bulletin d'information Errasse, les caractéristiques du port, la tarification (téléchargeable)... Une situation journalière des activités du port est consultable des activités du port est consultable également à distance en plus de celle qui est permis directement par la banque de données du port.

3.1.7. Les principaux clients : Les principaux clients de l'EPB sont :

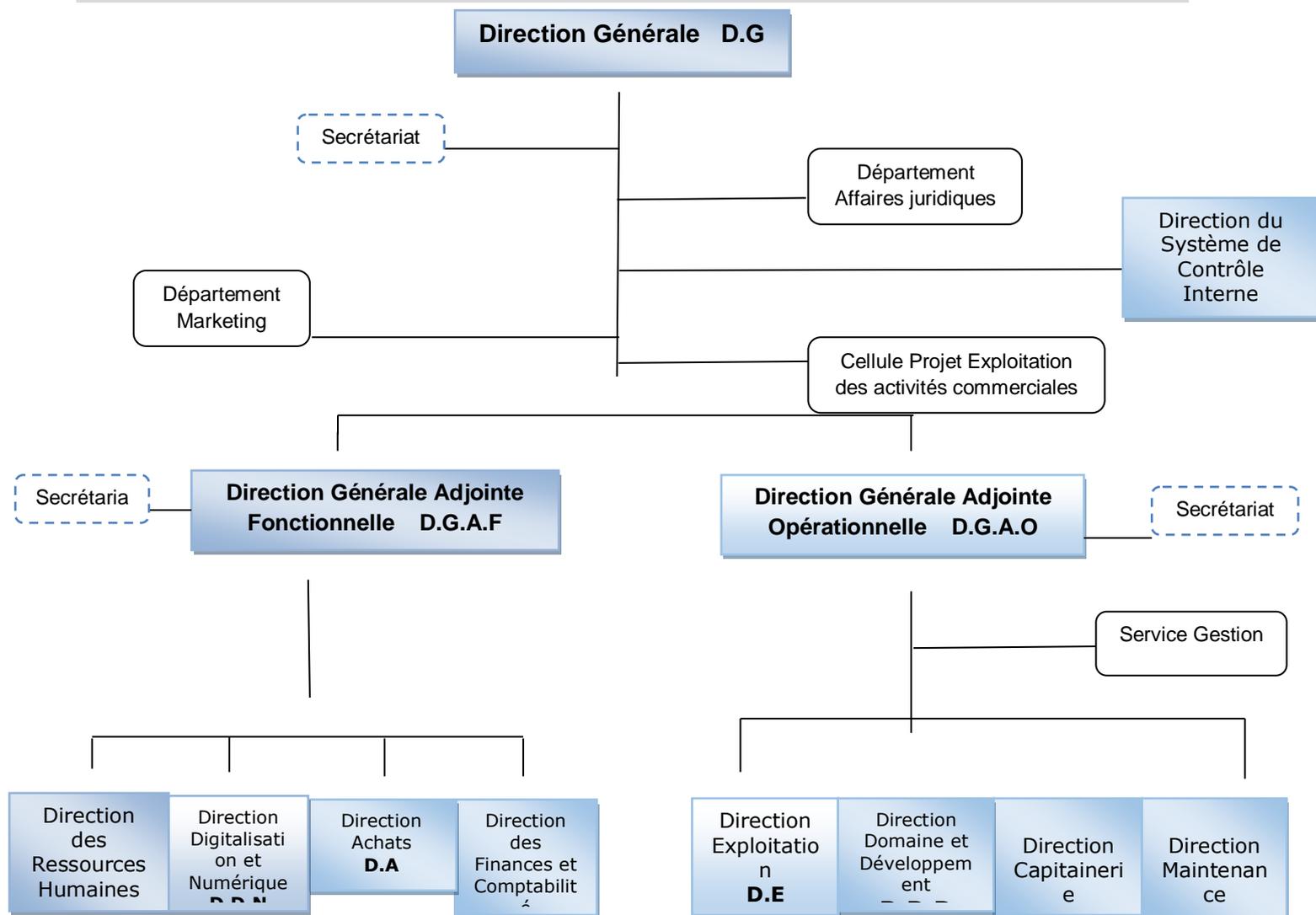
- Les principaux consignataires des lignes régulières, de tramping et de transport d'hydrocarbures, et qui représentent les armateurs nationaux et étrangers.
- Les transitaires représentant les importateurs et exportateurs usagers du port de Bejaia.
- Les chargeurs et les réceptionnaires de marchandise générales.
- Les industriels implantés dans le port et dans la région de Bejaia.
- La STH (Société de Transport des Hydrocarbures), filiale de la SONATRACH.

Figure 08 : PROCESSUS D'ACHEMINEMENT D'UN NAVIRE



Source : Document fourni par l'entreprise

Organigramme Générale de l'Entreprise portuaire de Bejaïa :
Figure 09 : Organigramme Général de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa



Source : Document fourni par l'entreprise.

3.1.8. Classification du port de Bejaïa :

Le port de Bejaïa est un port mixte qui traite à la fois les marchandises générales et les hydrocarbures (pétrole, carburant, gaz, produits blancs) c'est aussi un port de pêche, un port de plaisance et de transit des passagers.

- **Le port pétrolier :** Dispose d'installations spécialisées pour accueillir les pétroliers, le bassin de l'avant port est d'une superficie de 75 hectares et d'un tirant d'eau maximum de 13,50 mètres. Le port pétrolier est doté de 3 postes à longueur hors-tout de 260 mètres et d'un tirant d'eau maximum après chargement de 13,50 mètres.

- **Le port commerce** : Constitué de deux bassins celui de l'arrière est de 86 port , sa superficie hectares

3.1.9. L'organisation de l'entreprise portuaire de Bejaia :

L'organigramme organisationnel actuel de l'EPB (figure 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10) découle de la dernière forme d'organisation des ports algériens qui est basée essentiellement sur la séparation des missions relevant de prérogatives de puissance publique (gestion du domaine public ,fonction de développement et sécurité ,pilotage,..) des activités commerciales (manutention, aconage ,lamanage,...) qui sont libre a la concurrence .Pour répondre a ces activités. L'EPB est organisé en huit directions (opérationnelles et fonctionnelles).

3.1.9.1 Direction opérationnelles :

Ces structures dépendent de la Direction Générale Adjointe Opérationnelle, celles-ci prennent en charge les activités sur le terrain et qui ont une relation directe avec les clients.

a. Direction Manutention et Aconage (DMA)

Elle est chargée de prévoir, organiser, coordonner et contrôler l'ensemble des actions de manutention et d'aconage liées à l'exploitation du port. Elle abrite les départements suivants :

- **Manutention** : Qui comprend les opérations d'embarquement, d'arrimage, de désarrimage et de débarquement de marchandises, ainsi que les opérations de mise et de reprise des marchandises sous hangar, sur terre plein et magasins.

La manutention est assurée par un personnel formé dans le domaine. Elle est opérationnelle de jour comme de nuit, répartie en deux *shift* de 6h à 19h avec un troisième *shift* opérationnel qui s'étale entre 19h et 01h du matin. Pour cas exceptionnels, ce dernier peut s'étaler jusqu'à 7h du matin.

➤ **Aconage :**

A pour tâches :

❖ **Pour les marchandises**

- La réception des marchandises.
- Le transfert vers les aires d'entreposage des marchandises.
- La préservation ou la garde des marchandises sur terre plein ou hangar.
- Marquage des lots de marchandises.
- Livraison aux clients.

❖ **Pour le service**

- Rassembler toutes les informations relatives à l'évaluation du traitement des navires à quai et l'estimation de leur temps de sortie ainsi que la disponibilité des terres pleins, et hangars pour le stockage.
- Participer lors de la Conférence de placement des navires (CPN) aux décisions d'entrée des navires et recueille les commandes des clients (équipes et engins) pour le traitement de leurs navires.

b. Direction logistique (DL)

Elle est chargée de mettre à la disposition de la Direction de la manutention et de l'aconage les moyens matériels nécessaires pour le déchargement des marchandises et leur transfert vers les lieux d'entreposage.

c. Direction Domaine et Développement (DDD)

A pour tâches :

- Amodiation et location de terre pleins, hangar, bureaux, immeubles, installations et terrains à usage industriel ou commercial.

- Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
- - Pesage des marchandises (pont bascule).
- Avitaillement des navires en eau potable.

d. Direction Capitainerie (DC)

Elle est chargée de la sécurité portuaire, ainsi que de la bonne régulation des mouvements des navires, et la garantie de sauvegarde des ouvrages portuaires.

Elle assure également les fonctions suivantes :

- **Pilotage** : La mise à disposition d'un pilote pour assister ou guider le commandant du navire dans les manœuvres d'entrée, de sortie. Cette activité s'accompagne généralement de pilotins, de canots et de remorqueurs.
- **Amarrage** : Cette appellation englobe l'amarrage et le désamarrage d'un navire.

L'amarrage consiste à attacher et fixer le navire à quai une fois accosté pour le sécuriser. Cette opération se fait à l'aide d'un cordage spécifique du navire.
- **Accostage** : Le port met à la disposition de ces clients des quais d'accostage en fonction des caractéristiques techniques du navire à recevoir.

e. Direction Remorquage (DR)

Elle est chargée d'assister le pilote du navire lors de son entrée et de sa sortie du quai. Son activité consiste essentiellement à remorquer les navires entrants et sortants, ainsi que la maintenance des remorqueurs. Les prestations sont :

- Remorquage portuaire.
- Remorquage hauturier (haute mer).
- Sauvetage en mer.

1.8.2 Directions fonctionnelles :

Il s'agit des structures de soutien aux structures opérationnelles. Elles sont rattachées à la Direction Générale Adjointe Fonctionnelle qui est chargée de concevoir, coordonner et contrôler les actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise.

a) Direction du Management Intégré (DMI)

Elle a pour mission :

- La mise en place des procédures écrites en tenant compte des normes du certificat du système de management intégré (SMI).
- Définir avec la direction générale le programme qualité et sa planification.
- Assurer la gestion documentaire du système qualité.
- Assurer la planification et la réalisation des audits qualité internes.
- Assurer la mise en œuvre et l'aboutissement des actions correctives, préventives et projets d'améliorations.

b) Direction Finances et Comptabilité (DFC)

Elle a pour mission :

- La tenue de la comptabilité.
- La gestion de la trésorerie (dépenses, recettes et placements).
- La tenue des inventaires.
- Le contrôle de gestion (comptabilité analytique et contrôle budgétaire).

c) Direction Ressources Humaines et Moyens (DRHM)

Elle est chargée de prévoir, d'organiser et d'exécuter toutes les actions liées à la gestion des ressources humaines en veillant à l'application rigoureuse des lois et règlement sociaux. Elle a pour mission :

- La mise en œuvre de la politique de rémunération, de recrutement et de la formation du personnel.

- La gestion des carrières du personnel.
- La gestion des moyens généraux (achats courants, parc automobile, assurances, ...etc.).

d) Direction Zones Logistiques Extra Portuaires :

Elle a pour mission :

- Élaborer les schémas de développement technique, organisationnel, commercial et opérationnel des zones logistiques extra-portuaires.
- Suggérer les axes stratégiques pour le développement et la promotion des activités multimodales.
- Élaborer les procédures de gestion et de fonctionnement opérationnel des sites logistiques.

Accompagner la Direction Générale pour l'obtention des différentes autorisations et agréments nécessaires pour l'opérabilité optimale du site.

3.1.10. Les infrastructures et équipements :

▪ **Les infrastructures portuaires :**

- Trois postes spécialisés peuvent recevoir des pétroliers allant jusqu'à 260m LHT avec un tirant d'eau maximum de 12,8 m.
- 19 postes à quai d'un tirant d'eau maximum 11,50 pour les navires transporteurs de marchandises divers, d'essences de vrac liquides ou solides, de colis de conteneurs de passages, véhicules ou animaux vivant.
- 01 poste à quai RO/RO pour la réception des navires rouliers et les car-ferries
- 01 poste spécialisé gazier / huilier
- Port de pêche abritant des chalutiers et des petits métiers.
- Mini port de plaisance.

- Dock flottant pour la réparation navale d'une capacité de 15000 tonnes.

▪ Les principaux équipements :

- Des grues mobiles sur roues de 40 à 90 tonnes de capacité.
- Des grues de quais de 15 à 80 tonnes de capacité.
- Des pelles mécaniques utilisables dans les cales des céréaliers.
- Deux ponts-bascules pour camions et wagons, d'une capacité de 60 à 100 tonnes.
- Des bennes preneuses.
- Des chariots élévateurs à 2,5 à 28 tonnes de capacité de levage.
- Steakers de 36 à 45 tonnes pour le traitement des conteneurs.
- Tracteurs RoRo et remorques.
- Équipement de lutte anti-pollution (barrage anti-pollution d'une largeur de 900m, dispersant marin, laboratoire spécialisé.....etc.).
- Pompes à grains (250 tonnes/heure).

Marché et Hinterland

L'hinterland direct du port de Bejaia, qui s'étend sur un rayon de 250 Km, compte un peu plus de 12 millions d'habitants, répartis sur 10 wilayas ou départements. C'est la zone la plus dense en matière de branches d'activités économiques, tant industrielles que commerciales, et plusieurs projets d'envergures nationales sont en cours de réalisation ou projetées dans le cadre d'un plan national global de développement.

L'hinterland segmenté en trois zones principales, la zone de l'Algérois, la zone des Hauts plateaux et la zone de la SOUMMAM, compte plusieurs zones industrielles et zones d'activité dont les plus importantes sont : les zones de Rouiba, Réghaia et Corso dans le segment de l'Algérois, les zones industrielles de Sétif, El- Eulma, M'sila et Borj Bou Arréridj dans le segment des hauts plateaux et les zones industrielles d'Akbou, d'El Kseur, et de Béjaïa dans le segment de la SOUMMAM.

L'espace portuaire est structuré autour d'éléments d'envergure : infrastructures portuaires (terminaux, quais, infrastructures industrielles), stockage, énergie, tissu industriel et zones à vocation d'accueil d'entreprises industrielles (CEVITAL, OAIC, COGB,...).

Les critères de segmentation du marché du port sont les suivants :

- Typologie Produit.
- Typologie Client.
- Zone géographique
- **TYPOLOGIE PRODUIT**

Deux segments sont identifiés :

1. **Selon la nature de la marchandise** : Différents types de marchandises transitent par le port de Bejaia, la diversité de ces produits implique nécessairement une adaptation des moyens d'exploitation pour répondre aux exigences techniques et améliorer les conditions de traitement des marchandises. La segmentation peut alors se faire selon la nature de la marchandise (conteneurs, céréales, bois, produits ferreux, produits divers, produits pétroliers, matériaux de construction,..)
2. **Selon les types de navires** : Plusieurs types de navires transitent par le port de Bejaia et cela peut nécessiter la spécialisation des postes à quai. (pétroliers, portes-conteneurs, céréaliers, RO/RO,...)

- **TYPOLOGIE CLIENTS :**

De par sa position géographique et son label qualité, l'Entreprise Portuaire de Béjaïa détient un portefeuille client composé de :

- Consignataires agissant pour le compte d'armateurs nationaux et étrangers pour les lignes régulières, le tramping et le transport d'hydrocarbures.
- Transitaires représentant les opérateurs économiques dans les opérations d'import/export.

- Chargeurs et réceptionnaires de marchandises générales.
- Industriels opérant dans divers secteurs d'activité implantés au niveau du port et sur le territoire national.
- Passagers sur la ligne Bejaïa/Marseille.
- Commandants de navires en escale au port.

▪ **TYPOLOGIE ZONE GEOGRAPHIQUE :**

Le marché peut être segmenté en trois zones principales qui constituent l'hinterland immédiat du port : la zone de l'Algérois, la zone des Hauts plateaux et la zone de la SOUMMAM.

3.1.11. Les concurrents :

En l'absence d'une concurrence interne, à partir du moment où le port de Béjaïa détient le monopole de ses activités, les principaux concurrents du port sont les autres ports algériens :

- **Le port d'Alger :**

Actuellement, il est le premier port d'Algérie en matière de traitement des conteneurs avec une part de marché de 48,55%. Il est le seul port principal en eau profonde desservant la région Centre, celui ci connaît donc une sérieuse pénurie de capacité de traitement de conteneurs et d'espace de stockage.

Les limitations importantes de l'espace et des quais pour les opérations de conteneurs aggravent les niveaux élevés de congestion des autres types de marchandises, c'est pour cette raison que le ministère des Transports a pris la décision d'affecter une partie du trafic non conteneurisés vers les autres ports algériens (décision rentrée en application à partir du 01^{er} octobre 2009). Une grande partie de ce trafic notamment le bois, le fer et les produits alimentaires ont été réaffectés au port de Béjaïa.

Par ailleurs, la gestion du terminal à conteneurs du port d'Alger a été confiée au partenaire Emirati « Dubaï Port World ».

- **Le Port de DJENDJEN :**

La gestion du terminal à conteneurs de DjenDjena été confiée, elle aussi, à l'opérateur étranger « Dubaï Ports World (DPW) » qui fera de ce port un port de transbordement. (DP World, quatrième opérateur mondial de terminaux pour containers, gère 42 terminaux et 13 projets en développement dans 27 pays.

Mais des audits réalisés récemment par des entreprises spécialisées auraient montré que l'exploitation du port de DjenDjen était très compliquée. Ce port présenterait notamment des défauts importants en matière de sécurité. Ajouter à cela l'inexistence de couloirs routiers à même de canaliser le trafic dont la dynamisation du port a besoin.

- Le port de Skikda :

Le port de Skikda est principalement un port de marchandises diverses et 2^{ème} port pétrolier en Algérie. Il traite principalement les produits sidérurgiques ainsi que le divers (machines, & pièces). Le vieux port, est d'ailleurs devenu un centre de réception et de transfert de cargaisons de projet pour l'exploration et la production pétrolière dans le Sud (tubes, machineries,...).

La principale contrainte du port de Skikda est le faible tirant d'eau (6m) des quais existants pour le traitement des marchandises diverses. Il y a un tirant d'eau suffisant à l'entrée du port, mais approfondir à l'intérieur des bassins est compliqué par le type de construction des quais réalisée avec des murs gravitaires qui ne s'adapte pas facilement à l'amélioration du tirant d'eau.

Les possibilités de fournir des installations modernes pour satisfaire la demande croissante du trafic de conteneurs et de marchandises diverses sont réduites ou inexistantes dans les limites du port actuel.

- Le port d'Annaba :

Le port d'Annaba est le port le plus à l'Est. C'est principalement un centre d'exportation et d'importation de vracs (Minerais, charbon, phosphates...). Cependant, il joue également un rôle régional secondaire dans l'importation des marchandises diverses, des conteneurs, des produits agricoles et des véhicules.

Les projets de développement pour le Port comportent principalement l'expansion du parc à conteneurs. L'agrandissement et l'augmentation du tirant d'eau des quais pour les conteneurs

est compliquée par la configuration du Bassin et le type de construction des structures de quai avec des murs gravitaires.

La capacité estimée du parc à conteneurs agrandi et des quais existants est de l'ordre de 15.000 EVP par an, en grande partie du fait des limitations de tirant d'eau et de longueur de quai.

3.2. Présentation, analyse et interprétation des données de « EPB »

3.2.1. Présentation de l'enquête :

Cette section sera consacré à la présentation de l'enquête de terrain sa situation géographique, ses objectifs et la méthodologie de l'enquête.

3.2.2. La présentation géographique de l'enquête de terrain

L'entreprise étudiée se situe majoritairement à BEJAIA ville, plus exactement situé à une Latitude Nord 36°45'24" et une longitude Est 05°05'50". Son positionnement au cœur de la méditerranée occidentale et au centre de la côte algérienne présente une originalité économique et une place de choix sur les routes maritimes.

3.2.3. Objectif de l'enquête

Le travail que nous avons réalisé sur le terrain, forme le pivot central de l'étude. Le but de cette enquête nous est apparue comme la technique la mieux adoptée pour trouver des réponses à nos questions et de dégager un nombre de données qui puissent nous permettre d'analyser l'impact de la COVID-19 sur le changement organisationnel au sein de cette entreprise. Il s'agit d'assembler les informations recueillies pour confirmer ou infirmer nos hypothèses et répondre à notre problématique.

3.2.4. Méthodologie de l'enquête :

Dans le but de réaliser ce travail, nous avons menée une enquête. L'enquête a débuté mois d'avril et s'est étalée sur deux mois le temps qu'il fallait à l'entreprise pour valider nos sujets et faire participer les employées à nos enquêtes.

L'objectif principal de notre travail est de déterminer le changement organisationnel induit par la covid-19 ? Quelles sont les mesures prises pour éviter la propagation du virus au sein de l'entreprise portuaire de Bejaïa ?

Afin de répondre à ces questions, nous avons fait recours au questionnaire et l'entretien.

En ce qui concerne le questionnaire, il compte 24 questions plus précisément; il a été conçu afin de nous aider à répondre à nos interrogations. Il est subdivisé en trois principaux axes : le premier axe porte sur l'identification de la population d'étude ; le deuxième axe porte sur la pandémie et la vie au travail ; et enfin le troisième axe porte sur le changement organisationnel.

Nous avons choisi d'adopter une approche hypothético- déductive qui consiste à formuler des hypothèses puis à tenter de les tester par le biais d'une enquête auprès d'un échantillon de 48 personnes (des cadres, des agents de maîtrise et les agents exécution), pour évaluer leurs perceptions, leurs comportements et leurs attitudes à l'égard de cet impact de la covid-19 sur leurs tâches au travail.

3.2.5. Analyse et interprétation des résultats :

Le questionnaire comporte trois axes, à savoir : le premier axe permet d'obtenir les informations personnelles des répondants, le deuxième axe est le regard sur la situation épidémique et la vie au travail, et le dernier axe est dédié au changement organisationnel pendant cette pandémie et ce du point de vue des salariés. .

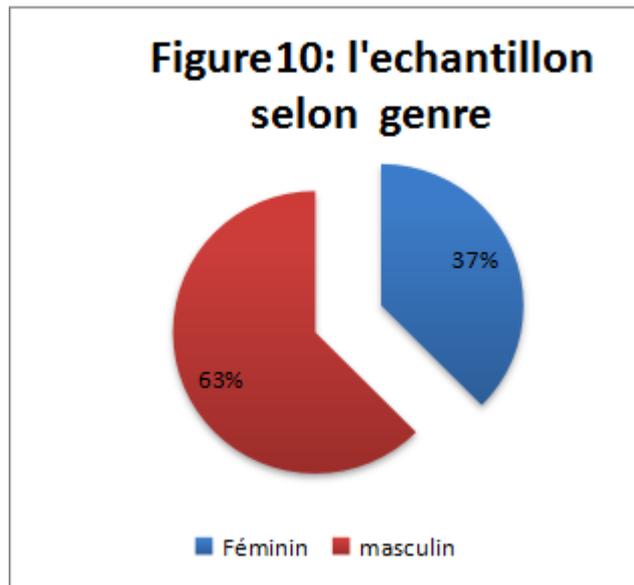
Axe01 : Identification de la population d'étude :

Ce premier axe permet de collecter des informations personnelles des répondants

Tableau 04: La répartition de l'échantillon selon le genre

Tableau n° 4 : L'échantillon selon genre

Le genre	Le nombre	pourcentage
Féminin	18	37%
Masculin	30	63%
Total	48	100%

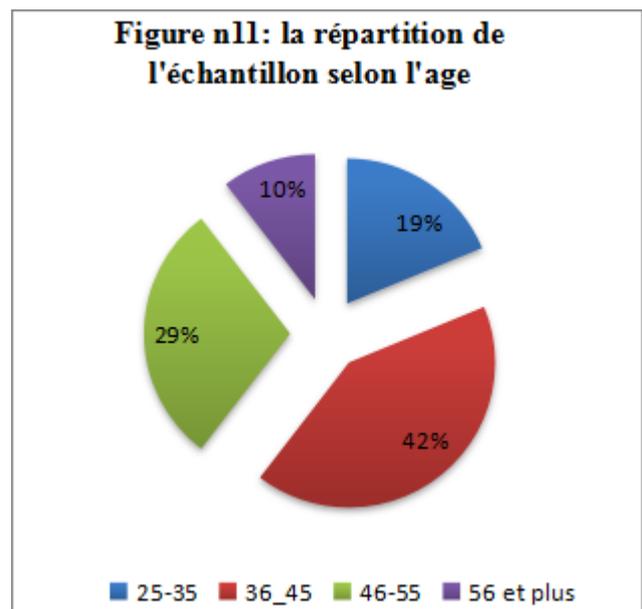


Source : réalisé par nous-mêmes selon les résultats de l'enquête.

D'après les données du tableau n°10 et selon la figure n°1, on remarque que notre échantillon d'études est composé de 63% du sexe masculin et 37% du sexe féminin. Cette disparité entre sexes est due à la caractéristique du travail effectué dans cette entreprises qui un travail physique et la rotation 3/8.

Tableau n°05 : la répartition de l'échantillon selon l'âge

L'âge	Le nombre	Pourcentage
25-35ans	9	19%
36-45ans	17	42%
46-55ans	11	29%
56ans et plus	5	10%
Total	42	100%



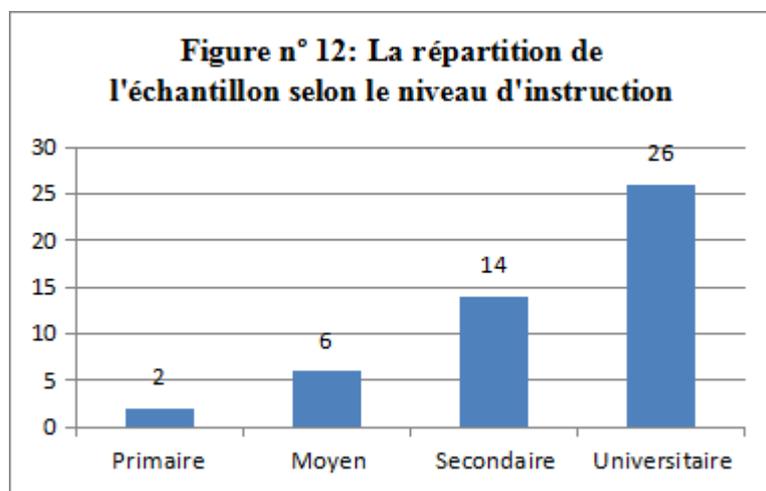
Source : réalisé par nous-mêmes selon les résultats de l'enquête

D'après les résultats obtenus dans le tableau n°05 et la figure représentative en pourcentage, on remarque que la catégorie d'âge la plus élevée est celle de la catégorie qui ont l'âge entre [36-45ans] soit 42%, et 29% sont âgés entre [46-55ans], la catégorie d'âge [25-35] représente un pourcentage de 19%, enfin la catégorie la plus faible est celle de [56ans et plus] soit un pourcentage de 10%.

Donc on constate que la catégorie [36-45ans] est la plus dominante d'après les résultats mentionnés dans ce tableau.

Tableau 06 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Le niveau	Le nombre	Le pourcentage
Primaire	2	4%
Moyen	6	13%
Secondaire	14	29%
Universitaire	26	54%
Total	48	100%



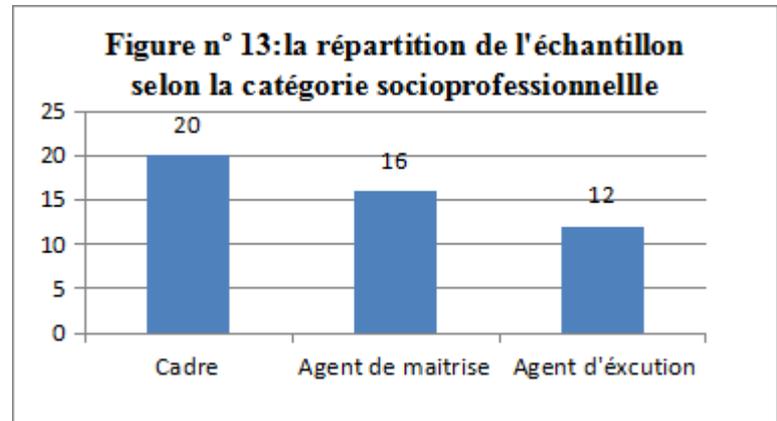
Source : réalisé par nous-mêmes selon les résultats de l'enquête

D'après le tableau et la figure ci-dessus, on observe que le niveau d'instruction le plus dominant est le niveau universitaire avec un taux de 54% qui représente 26 salariés et le niveau secondaire avec un taux de 29% qui représente 14 salariés, ensuite vient le niveau moyen avec un taux de 13% et le niveau d'instruction le plus faible est le niveau primaire qui représente 4% de l'échantillon étudié.

Cela explique que l'entreprise portuaire de Bejaia exige d'embaucher des gens avec le niveau d'instruction universitaire pour les postes administratif, cependant elle prend en considération les niveaux moyen et primaire pour des postes beaucoup plus manuels que d'autres.

Tableau 07 : La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle :

La catégorie	Le nombre	Pourcentage
Cadre	20	42%
Agent de maîtrise	16	33%
Agent d'exécution	12	25%
Total	48	100%



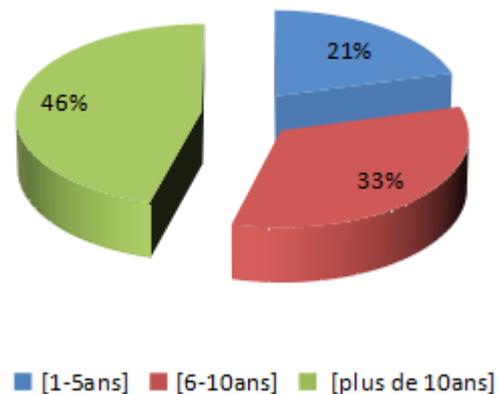
Source : réalisé par nous-mêmes selon les résultats de l'enquête

Selon les données du tableau n°07 et sa figure n° 13, représentée par un diagramme de trois colonnes selon la catégorie socioprofessionnelle, notre échantillon d'étude est constitué de 20 cadres soit 42%, 16 agents de maîtrise soit 33% et 12 agents d'exécution soit 25%.

Tableau 08 : La répartition de l'échantillon d'étude selon l'expérience professionnelle :

Ancienneté	Le nombre	Pourcentage
[1-5ans]	10	21%
[6-10ans]	16	33%
Plus de 10ans	22	46%
Total	48	100%

Figure n° 14: la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté



Source : réalisé par nous-mêmes selon les résultats de l'enquête

Nous constatons d'après le tableau n°08 et sa figure représentative, que la catégorie d'ancienneté dominante est [10 ans et plus] avec un taux de 46% qui représente 22 salariés selon notre échantillon d'étude. En suite on remarque que le taux de la catégorie [6-10ans] s'élève de 33% ce qui représente 16 salariés. Enfin la catégorie [1-5] ans avec un taux de 21% représentant 10 salariés.

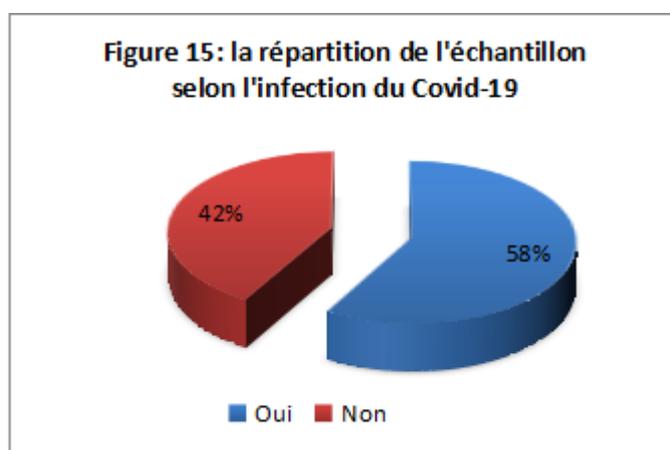
Ceci explique que l'EPB est une filiale ancienne.

Axe 02 : La pandémie et la vie au travail :

Ce deuxième axe vise à collecter des informations sur la vie au travail et le point de vue des salariés sur la pandémie de la Covid-19, les moyens mis à disposition des employés par l'entreprise ainsi que leur réaction.

Tableau 09 : La répartition de l'échantillon selon l'infection du covid-19

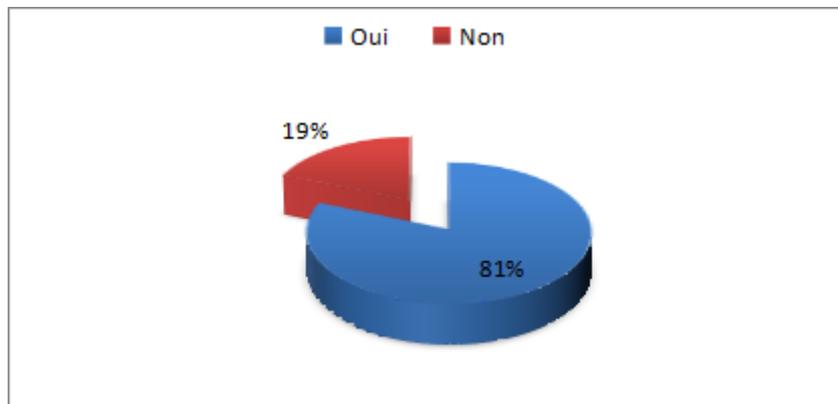
L'infection du covid-19	Le nombre	Pourcentage
Oui	28	58%
Non	20	42%
Total	48	100%



Source : réalisé par nous-mêmes selon les résultats de l'enquête

Selon le tableau ci-dessus, nous constatons que la majorité de l'échantillon d'étude a été atteinte du covid-19 soit 58% qui représente 28 salariés tandis que les 42% restant, soit 20 salariés, n'ont pas été touchés par cette pandémie.

Figure 16 : La répartition selon les moyens nécessaires mis à disposition par l'entreprise afin d'éviter la propagation du virus :

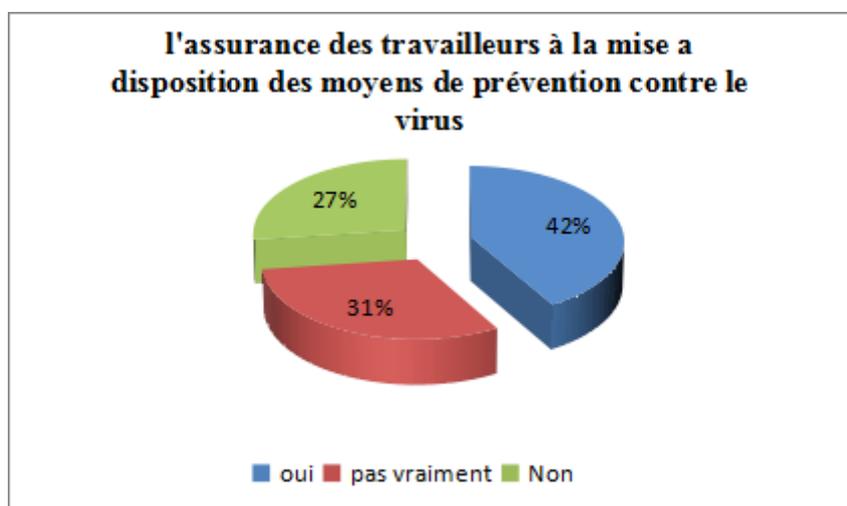


Source : réalisé par nous-mêmes selon les résultats de l'enquête

D'après la figure n° 16, nous remarquons que la majorité, soit 81% de l'échantillon étudié, a approuvé la mise à leur disposition des moyens nécessaires par l'entreprise EPB contre la propagation du virus, par contre, 19% ont désavoué la mise à leur disposition des nécessaires.

Parmi les moyens mis à disposition citons : le port obligatoire des bavettes, mesures de distanciation, gel hydrologique, désinfection quotidienne des lieux de travail, l'évitement social, congé annuel pour les personnes suspectes et les femmes enceintes.

La figure 17: Point de vue des travailleurs quant à la mise à leur disposition de moyens de prévention contre le virus :



Source : réalisé par nous-mêmes selon les résultats de l'enquête

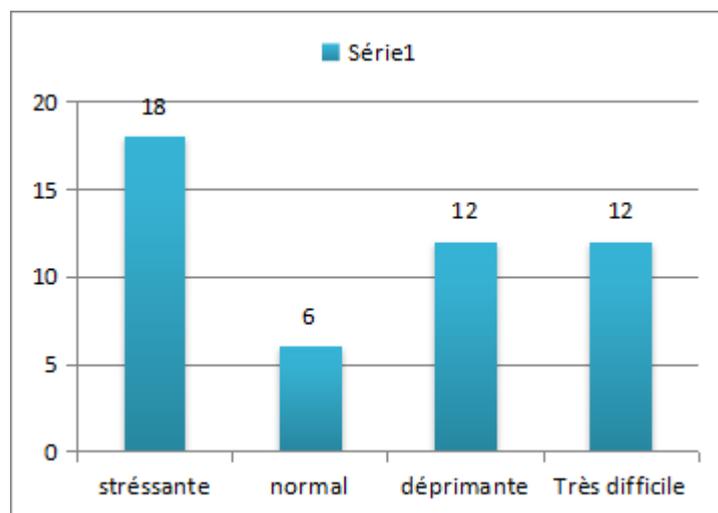
Nous remarquons que la majorité de l'effectif soit 42% est rassurée par les moyens que l'entreprise a mis à leur disposition afin d'éviter la propagation du virus, et 31% des employés n'étaient pas vraiment rassurés par ce fait, au final un taux de 27% des employés n'étaient pas rassurés.

Nous constatons que la majorité des employés était à l'aise et rassurée par les moyens fournis et les actions effectuées par l'entreprise afin de les protéger et assurer la continuité de son activité dans de bonnes conditions.

Tableau 10 : La situation psychologique des travailleurs en période de pandémie

Figure 18 : La situation psychologique des travailleurs en période de pandémie

La période	Le nombre	Pourcentage
Stressante	18	37%
Normale	6	13%
Déprimante	12	25%
Très difficile	12	25%
Total	48	100%



Source : réalisé par nous-mêmes selon les résultats de l'enquête

Selon le tableau n° 10 et sa figure représentée par un diagramme de quatre colonnes, selon le ressenti des employés, nous observons que 37% de l'échantillon étudié a vécu une période stressante, 25% des employés ont passé une période déprimante, et du même taux soit 25%, jugent que c'était une période très difficile pour eux. Et pour 13% de l'échantillon restant, c'était une période normale pour eux..

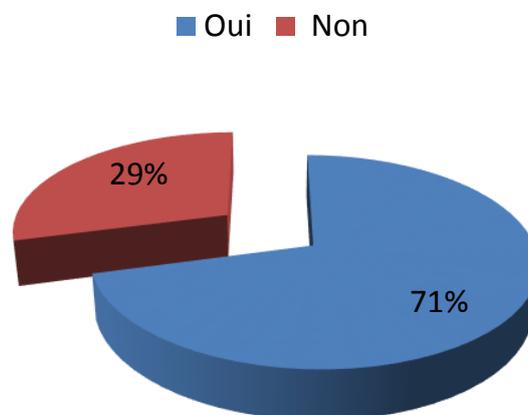
Nous constatons donc que la majorité des employés vécu une période contraignante durant la crise sanitaire de la Covid-19.

Axe 03 : Le changement organisationnel et le point de vue des employés :

Le troisième axe, a pour but d'étudier les changements effectués par l'entreprise portraire de Bejaia « EPB » lors de la période de Covid-19, son impact et le point de vue des employés.

Figure 19 : Le changement organisationnel en période de pandémie

l'introduction du changement organisationnel



Source : réalisé par nous-mêmes selon les résultats de l'enquête

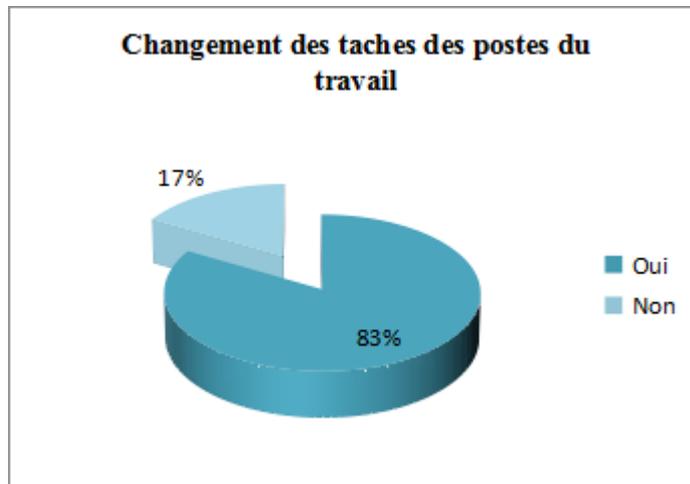
Selon la figure n° 19, 71% de l'échantillon étudié a confirmé que l'entreprise a fait un appel d'introduction d'un changement organisationnel et cela suite aux mesures sanitaires exigées. Par contre, 29% ont répondu par le contraire. Ce qui signifie que, peut être, cela est dû au fait que leur service ou leurs tâches n'ont pas été touchés par ce changement.

Nous concluons que l'entreprise EPB a dû introduire un changement organisationnel pour mieux gérer la situation pendant la pandémie de la Covid-19.

➤ **La relation du changement introduit :**

D'après les données recueillies dans notre étude, les changements introduits sont relatifs à la réduction des effectifs, la diminution des heures de travail, à la définition de tâches et de nouvelles responsabilités, surtout que l'entreprise a procédé à des départs en congé exceptionnel, au travail à distance (télétravail) dans le but de minimiser la propagation du virus.

Figure n° 20: Changement des taches des postes du travail.

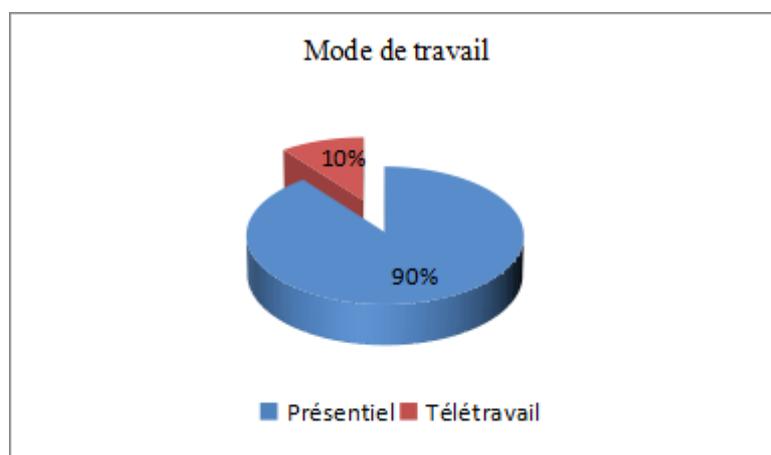


Source : réalisé par nous-mêmes selon les résultats de l'enquête

D'après la représentation graphique, nous pouvons affirmer que 83% de l'échantillon ont confirmé que les tâches liées à leurs postes de travail ainsi qu'aux responsabilités assurées ont changé. Par contre, 17% ont répondu que leurs tâches n'ont pas subies de changement.

Nous concluons donc qu'il y a des postes qui ont été modifiés et cela par les changements apportés à leur tâches et responsabilités, pour cela, citons : le doublement de tâches, le remplacement d'autres collègues ainsi que la réalisation de leur travail.

Figure n° 21: Mode de travail :

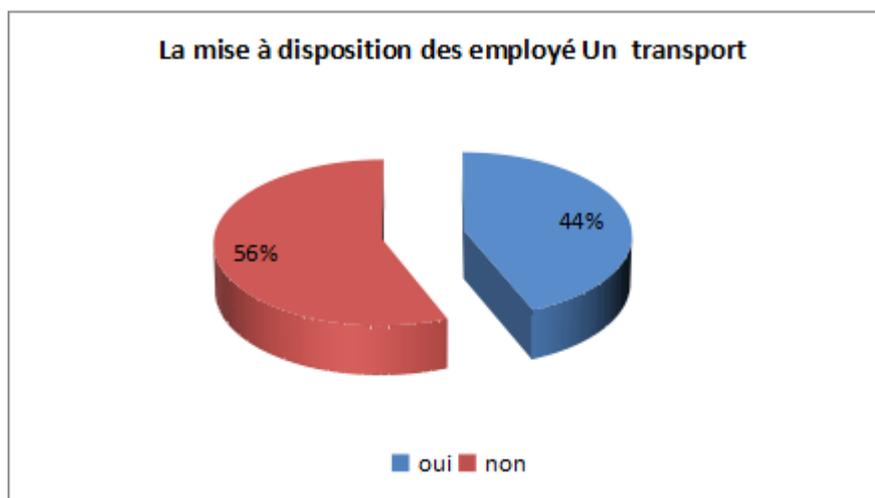


Source : réalisé par nous-mêmes selon les résultats de l'enquête

D'après la figure n°21, nous observons que la majorité des employés a gardé le même mode de travail « en présentiel », soit 90%, seulement 10% de l'échantillon ont travaillé en mode télé travail particulièrement l'organisation des réunions et autres séances de travail de groupes.

La prédominance du travail en mode présentiel est due à la caractéristique principale de l'activité de l'EPB, c'est-à-dire la présence physique des salariés sur le lieu de travail.

Figure n° 22 : La mise à la disposition des travailleurs d'un moyen de transport pendant la période de covid-19 :



Source : réalisé par nous-mêmes selon les résultats de l'enquête

Selon la figure ci-dessus, nous remarquons que 56% de l'échantillon étudié (soit 27 personnes) a affirmé que l'entreprise n'a pas mis à leur disposition un moyen de transport, tandis que 44% (soit 21 personnes) ont confirmé (l'existence de transport du personnel).

Selon un cadre de l'entreprise, le transport a été assuré uniquement pour les travailleurs n'ayant pas de véhicules personnels.

3.3. Impacts de la covid-19 au sein de l'entreprise portuaire de Bejaïa:

3.3.1 Impact structurel :

3.3 .1.1 Mode opérationnel des navires en période de la pandémie :

Pour palier aux problèmes liés à la pandémie de la COVID-19, l'entreprise portuaire de Bejaïa a mis en place une commission constituée des membres ci-dessous:

- La capitainerie en tant qu'autorité portuaire,
- La BPFM,
- Les gardes de cotes,
- La SMGC (service militaire à l'intérieur du port),
- La douane et les services de la wilaya,
- Le secrétariat du port,
- Le service sanitaire.

A l'arrivée du navire en Rade, il attend de quelques heures à quelques jours avant d'accéder au port, un médecin et un garde des cotes sont dépêchés des lieux:

- Garde de cote en qualité d'autorité
- Médecin en qualité d'autorité sanitaire.

Après la vérification de l'équipage du bateau, du contrôle de leur température corporelle...etc., le médecin décide si le navire et son équipage ne représentent pas de danger sur le plan sanitaire. Après la clairance sanitaire, vient la commerciale clairance pour accompagner le navire pour accéder à l'intérieur du port.

Intervient également le service TDD pour s'occuper de la désinfection des navires à chaque descente de son équipage.

L'objectif de cette commission est de minimiser le nombre d'infections au niveau de l'entreprise portuaire. En parallèle, il y a diminution du nombre de navires car cette nouvelle procédure prend plus de temps entre la vérification et la désinfection des navires à chaque moment. A cet égard, le temps de la décharge en temps normale passe de 24 heures à 36 heures en cette période de pandémie.

Recevoir moins de navires est le résultat de la décision prise pour éviter la propagation du virus.

Plus de temps à traiter un navire = moins de réception de navires

3.3.1.2 Mise en place des mesures gouvernementales en matière sanitaire

Dans le contexte du COVID-19, les mesures nécessaires sont celles préconisées par le Gouvernement, notamment les mesures prises pour respecter les gestes barrières et les règles de distanciation.

Cette pandémie ayant d'énormes répercussions sur les travailleurs, les responsables de l'EPB ont décidé de:

- Suspendre certains secteurs comme la CPN (conférence de placement des navires), la gare maritime.
- De minimiser les travailleurs en période de la pandémie et de laisser juste les travailleurs dont ils ont le plus besoin ;
- Mettre les travailleurs en quarantaine en cas de contact ou malade ;
- Réunion et conseil d'administration à travers la Visioconférence ;
- Réduction des effectifs en imposant des congés à la plupart des travailleurs dont ils n'ont pas besoin sur le site de travail.
- Des arrêts de travail pour les femmes enceintes et pour celles qui ont des enfants à bas âge, etc..., des malades chroniques...
- Solliciter, lorsque cela est possible, le service de la médecine du travail, responsable qui a pour mission de conseiller les employeurs, les travailleurs et leurs représentants donc, recommander toute information utile sur les mesures de protection efficace, et la mise en œuvre des « gestes barrières ».
- Ils ont pris toutes les mesures jugées utiles pour arrêter la propagation du virus et pour le bien être des travailleurs au sein de l'entreprise.

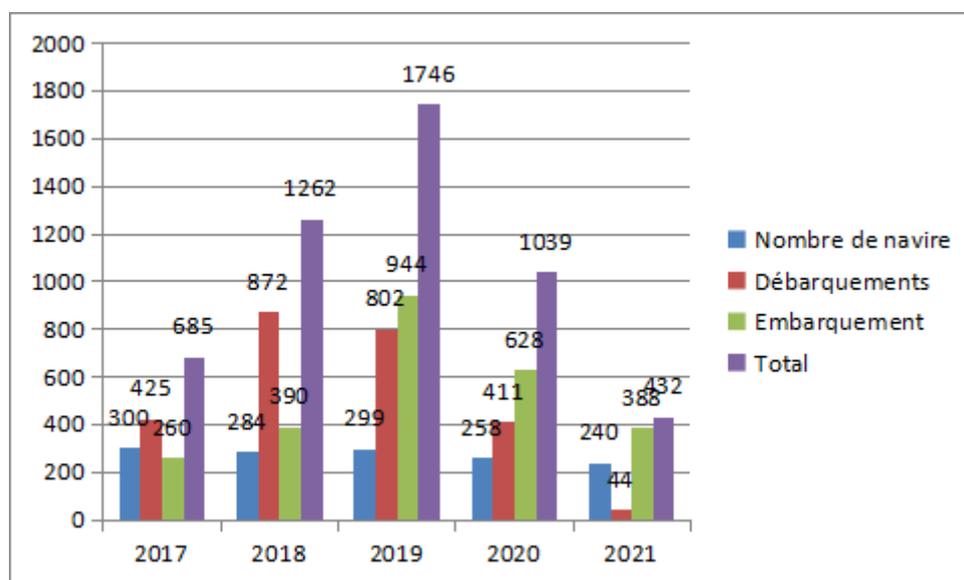
3.3.2 Impact commercial de la pandémie sur l'EPB

Tableau 11: Nombre de navires conteneurs traités par an de 2017 à 2021

Année	Nombre de navire	Débarquements	Embarquement	Total
2017	300	425	260	685
2018	284	872	390	1262
2019	299	802	944	1746
2020	258	411	628	1039
2021	240	44	388	432

Source : réalisé par nous-mêmes selon les résultats de l'enquête

Figure n° 23 : Nombre des navires conteneurs traités par an de 2017 à 2021



Source : réalisé par nous-mêmes selon les résultats de l'enquête.

Les données ci-dessus représentent le nombre des navires conteneurs traité par an de 2017 à 2021 au sein de l'EPB.

A travers cet histogramme, on constate une baisse dans le nombre des navires conteneurs entre l'an 2017 qui s'élève à 300 navires et de 258 navires en 2021.

En parallèle, on remarque, suite à la baisse qui a eu lieu en l'an 2018 qui s'élève de 284 navires, une petite augmentation du nombre de navires en 2019 qui a repris le dessus avec 299 navires.

Ensuite, on constate une diminution en l'an 2020 et 2021 qui sont de l'ordre de 258 navires et de 240 navires.

Les chiffres nous montrent une augmentation dans le nombre de navires de débarquements entre les années 2017 (425 navires) et 2018 (872 navires). Par ailleurs on aperçoit une très forte baisse à partir de 2019 qui est de 802 navires en 2019 et 44 navires en 2021.

En ce qui concerne le nombre de navires d'embarquement, on remarque que le nombre de ce dernier augmentait progressivement de 250 navires en 2017 à 944 en 2019.

Par ailleurs, nous constatons une forte diminution entre 2020 qui s'élevait à 628 navires à 388 en 2021.

Constat :

Enfin, on peut conclure que la crise sanitaire de la COVID-19 a affecté négativement le transport maritime des conteneurs, et qui dit transport maritime dit échanges commerciaux internationaux entre l'année 2019 et 2021.

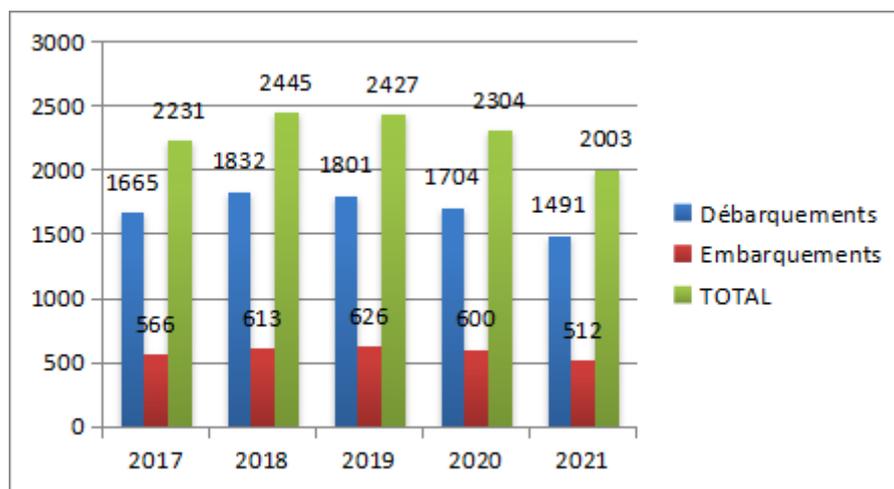
Tableau n° 12 : Tonnage des navires conteneurs traités par an de 2017 à 2021

U= TONNES

Année	Débarquements	Embarquements	TOTAL
2017	1665	566	2231
2018	1832	613	2445
2019	1801	626	2427
2020	1704	600	2304
2021	1491	512	2003

Figure n° 24 : Tonnage des navires conteneurs traités par an de 2017 à 2021

U=Tonnes



Source : réalisé par nous-mêmes selon les résultats de l'enquête.

CAS Pratique : Changement organisationnel induit par la COVID-19 au sein de l'EPB

Les données ci-dessus représentent le Tonnage des navires conteneurs (unités = Tonnes) traités par an de 2017 à 2021 au sein de l'EPB.

A travers cet histogramme, nous constatons une baisse dans la quantité de marchandises transitée dans ce port. En effet, en 2017, il s'élevait à 2231 tonnes et en l'an 2021, il était de 2003 tonnes.

Par ailleurs, on remarque une baisse de la quantité de marchandises en débarquements entre les années 2017 qui s'élevait à 1665 tonnes et 1491 en l'an 2021. Toutefois, on s'aperçoit qu'entre 2017 et 2018 d'une nette progression des quantités de marchandises de débarquements qui s'élevaient à 1665 à 1832 tonnes. Après cette augmentation, suit une dégradation de cette dernière, on enregistre 1491 tonnes en l'an 2021.

En effet, on observe une petite hausse des quantités des conteneurs d'embarquements qui est de 566 tonnes en l'an 2017 et de 626 tonnes lors de l'année 2019. Nous apercevons une diminution de ce dernier en 2020 qui s'élevait à 600 tonnes et 512 tonnes en l'an 2021.

Constat :

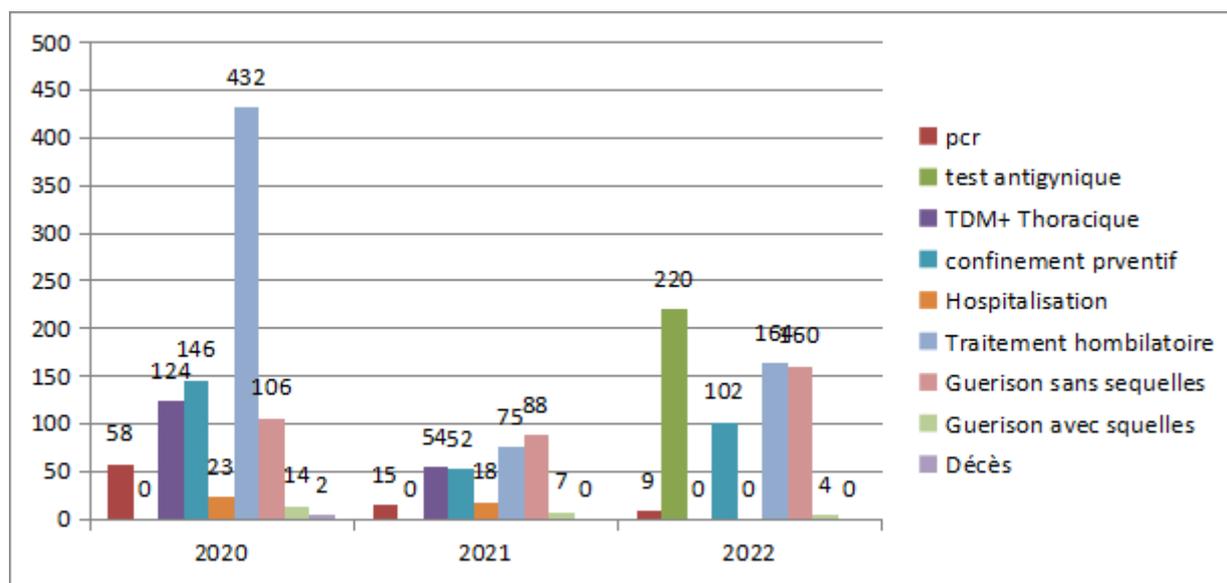
On peut dire que la crise sanitaire a durement affecté le transport maritime. En effet, les mesures de confinements ont provoqué une chute dans les quantités des conteneurs en circulation au sein de l'entreprise portuaire de Bejaïa. Pareillement, cette pandémie a eu des effets néfastes sur la situation sanitaire et les échanges commerciaux.

3.3.2 Impact social :

Tableau n° 13: Rapport sur les cas de la COVID-19 au sein de l'EPB :

Année	Test PCR	test antigénique	TDM+ Thoracique	confinement préventif	Hospitalisation	Traitement ambulatoire	Guérison sans séquelles	Guérison avec séquelles	Décès
2020	58	0	124	146	23	432	106	14	2
2021	15	0	54	52	18	75	88	7	0
2022	9	220	0	102	0	164	160	4	0

Figure n° 25 : Les cas de la COVID-19 au sein de l'EPB :



Source : réalisé par nous-mêmes selon les résultats de l'enquête

Les résultats du tableau et du graphe ci-dessus représentent les cas COVID-19 au sein de l'EPB en 2020, 2021, 2022.

Tout d'abord, on constate un grand nombre de test PCR en 2020 qui s'élevait à 58 tests. En comparant cela aux deux années 2021 et 2022, on remarque une énorme diminution de 15 et

CAS Pratique : Changement organisationnel induit par la COVID-19 au sein de l'EPB

de 9 tests. Par conséquent, il y'avait augmentation des tests antigéniques qui s'élevaient à 220 tests en l'an 2022.

Concernant les TDM+ THORACIQUE (Atteinte pulmonaire), on constate leur régression les années 2020 et 2021 qui étaient respectivement de 124 et 54, puis disparition totale en 2022.

Durant le confinement préventif, le nombre de cas enregistrés au sein de l'EPB s'élevait à 146 malades. Deux ans plus tard, nous observons une baisse progressive de cas, tendant vers le chiffre zéro. D'où nous remarquons la perte de vitesse de la contagion et donc du nombre de contamination par apport au début de la pandémie.

Nous observons également, que le nombre de personnes hospitalisées en 2021 s'élève à 18 personnes par-apport à l'an 2020 qui était de 23 personnes, contre aucune hospitalisation inscrite en 2022.

Ensuite, nous percevons une forte augmentation du traitement ambulatoire (curatif et préventif) en 2020 qui s'élevait à 432 cas, une hausse est également enregistrée en 2022 passant de 75 à 164 cas.

On note que le nombre de guérisons sans séquelles durant ces trois dernières années est en hausse. En effet, en 2020 nous avons enregistré 106 cas guéris contre 164 en 2022. Néanmoins, certains salariés ont gardé quelques séquelles de cette pandémie dont le nombre est de 14 cas.

Enfin, quelques pertes humaines sont à déplorer dès le début de la crise sanitaire, dont le nombre s'élevant à deux morts parmi les rangs des travailleurs.

Constat :

En conclusion de cette partie, l'entreprise a connu trois grandes phases durant cette crise sanitaire. D'abord en 2020, tout au début de cette pandémie, les cas COVID enregistrés au sein de cette entreprise étaient très élevés, mais en diminution au fur et à mesure que le temps passait. En effet, les spécialistes en la matière ont annoncé dès le départ que la charge virale baisserait progressivement en fonction du temps. Cette crise, qui a touché plusieurs pays voir le monde entier, a engendré plusieurs conséquences constatées sur la santé mentale et physique des individus, au-delà de l'aspect économique des entreprises.

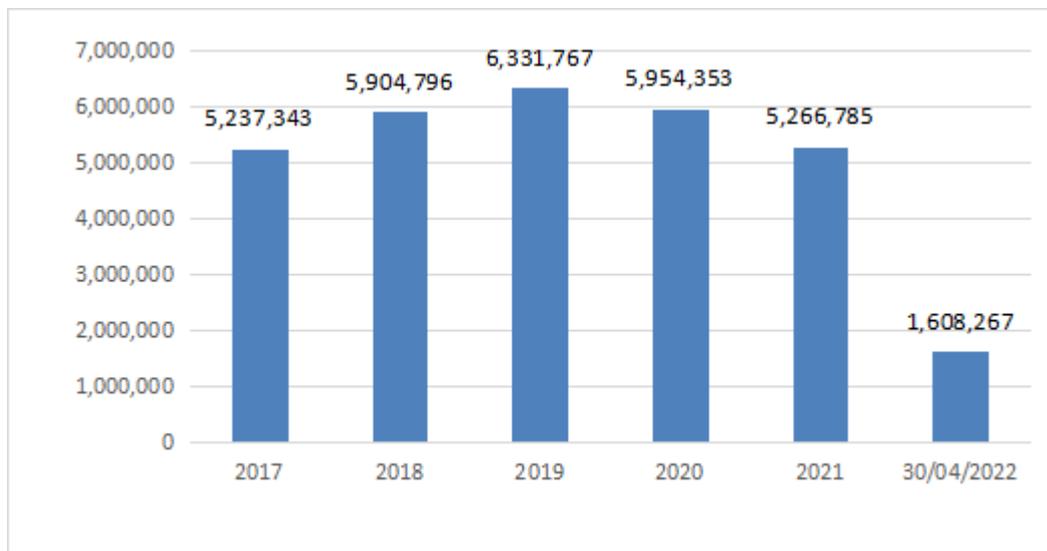
3.3.4 Impact économique financière au sein de l'entreprise portuaire de Bejaïa :

3.3.3.1 Chiffre d'affaires réel:

Tableaux N° 14: Chiffre d'affaires réel (2017-2022)

ANNEE	CA Réel (N)
2017	5 237 343
2018	5 904 796
2019	6 331 767
2020	5 954 353
2021	5 266 785
30/04/2022	1 608 267
Total	23 016 558

Figure 26 : Chiffre d'affaires réel (2017-2022)



Source : réalisé par nous-mêmes selon les résultats de l'enquête

Les données ci-dessus, nous montrent le chiffre d'affaires réel réalisé par année pour la période (2017-2022) au sein de l'EPB.

D'après l'enquête réalisée, on constate que le chiffre d'affaires réel augmentait chaque année pour atteindre son apogée en l'an 2019 qui s'élevait à 6 331 767 DA, pour ensuite régressé dès l'année suivante.

La régression était minimale durant les deux années qui suivent pour atteindre la précarité en 2022.

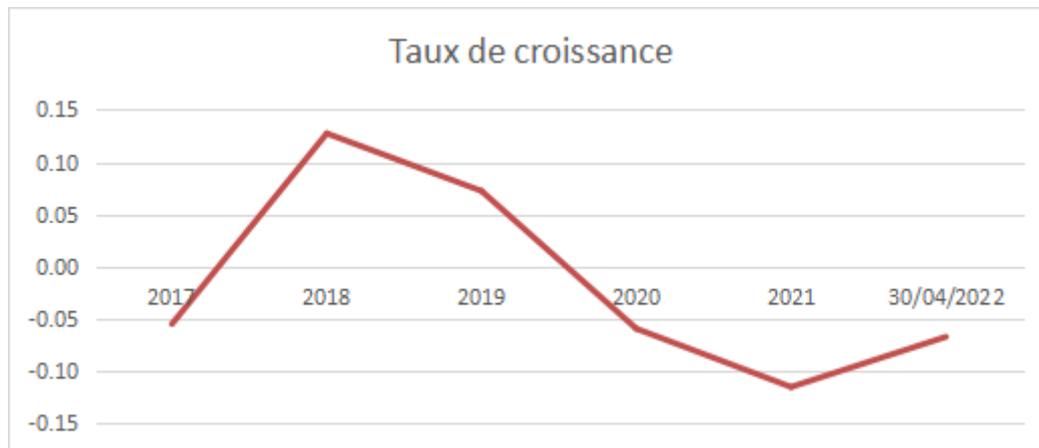
Ceci est le résultat de la crise sanitaire qui à gelé toutes les transactions possibles. Le chiffre d'affaires est l'un des éléments les plus importants que ce soit pour les dirigeants de l'entreprise, les actionnaires, les travailleurs... etc. En effet, l'importance de son impact apparaît dans le résultat annuel, il est l'un des premiers indicateurs qui déterminent la situation financières et donc la santé des entreprises.

3.3.2 Taux de croissance de chiffre d'affaire:

Tableau n° 15 : taux de croissance

ANNEE	Réal (N)	Réal (N-1)	Taux de croissance
2017	5 237 343	5 542 652	-0,06
2018	5 904 796	5 237 343	0,13
2019	6 331 767	5 904 796	0,07
2020	5 954 353	6 331 767	-0,06
2021	5 266 785	5 954 353	-0,12
30/04/2022	1 608 267	1 724 586	-0,07
Total	17 473 906	30 695 497	

Figure 27 : Taux de croissance



Source : réalisé par nous-mêmes selon les résultats de l'enquête

Ces données ci-dessus représentent le taux de croissance au sein de l'EPB (2017-2022)

La croissance en valeur prend en compte l'augmentation des prix, c'est-à-dire l'inflation.

A travers notre étude, nous avons constaté qu'une forte augmentation du taux de croissance annuel était de -0,06 % pour atteindre son sommet de 0,13%, l'entreprise a connu une phase de croissance entre l'an 2017 et 2018.

Le constat qui ressort des données ci-dessus, fait apparaître que l'entreprise passe par une phase de récession voire de dépression. A cet égard, les chiffres sont négatifs cela veut dire que le taux de croissance est négatif dans cette période qui s'élevait entre 0,07 % à - 0,07 lors de l'année 2019 jusqu'au début de l'année 2022.

Constat :

Conclusion faite, lors de la période de la pandémie de la COVID-19, une chute notable du taux de chiffre d'affaires est à signaler pendant la dite période (2019 – 2022).

Les chiffres d'affaires pour la période (2017-2022) ont été pris en considération pour l'évaluation de l'impact de la pandémie de coronavirus sur l'aspect économique au sein de l'EPB.

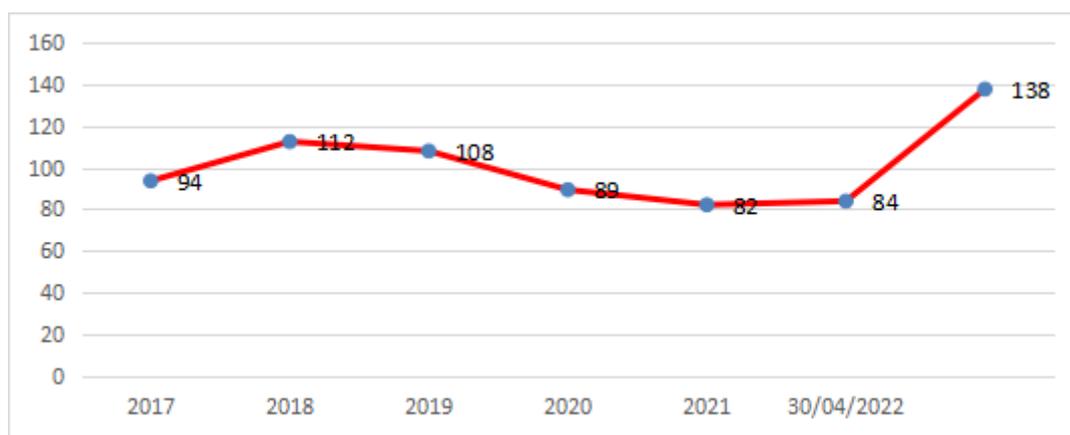
3.3.3 Taux d'écart entre le chiffre d'affaire réel et estimé:

Tableau n° 16 : Le taux d'écart entre le chiffre d'affaire réel et estimé

ANNEE	Réal (N)	Obj	T.R.O %
2017	5 237 343	5 599 491	94
2018	5 904 796	5 253 578	112
2019	6 331 767	5 869 710	108
2020	5 954 353	6 671 200	89
2021	5 266 785	6 421 350	82
30/04/2022	1 608 267	1 919 721	84
Total	23 016 558	16 722 779	138

Source : réalisé par nous-mêmes selon les résultats de l'enquête

Figure 28 : le taux d'écart entre le chiffre d'affaire réel et estimé



Source : réalisé par nous-mêmes selon les résultats de l'enquête.

Les données ci-dessus représentent le taux d'écart entre le chiffre d'affaire réel et estimé de l'année 2017 et le début de l'année 2022.

L'évolution de l'activité de l'entreprise est mesurée par le rythme d'évolution de l'un des indicateurs de cette activité, cette évolution est calculée par la différence entre deux années.

A partir de la figure ci-dessus et sur la base des données présentées, on remarque que le taux de croissance du chiffre d'affaires du port de Bejaia a varié au cours des années concernées par notre enquête de terrain. En effet, le taux de croissance du chiffre d'affaires en 2018 étant estimé à 112, ce qui est considéré comme la plus forte croissance du chiffre d'affaires de l'entreprise, et cela est dû à l'augmentation de la demande d'exploitation et d'importation des biens et des marchandises au cours de cette période, ainsi qu'à l'efficacité des opérations de marketing, ce qui a permis à l'entreprise d'augmenter les quantités vendues au cours de l'année, pour ensuite diminuer les quantités vendues au cours de la période (2019-2022). En effet, ce taux représentatif de la période précédente qui était de 108, et après l'apparition de la crise de la COVID-19, celui-ci a diminué pour atteindre ce pourcentage qui est beaucoup plus faible par rapport au reste des années.

Cette baisse est due principalement à l'arrêt des ventes de l'entreprise, en raison de la pandémie de la COVID_19.

Constat :

Nous concluons de ce qui précède que l'absence d'une bonne planification peut conduire l'entreprise à une diminution de son chiffre d'affaires et par conséquent à une diminution de son bénéfice, ce qui se traduira par l'incapacité de celle-ci à faire face à ses obligations à court terme, à leurs échéances, à son instabilité financière a cause des taux élevés de son endettement par rapport à ses ressources propres et donc à la détérioration de sa situation financière, et donc à sa faillite.

La fonction de palification est donc l'une des plus importantes et le développement de stratégies adaptées à tous les changements de l'environnement contribuera à réduire les risques auxquels l'entreprise est confrontée.

Conclusion

A travers notre enquête et après avoir analysé les différentes données recueillies lors de notre travail au sein de l'entreprise portuaire de Bejaïa, on déduit l'existence d'une influence néfaste sur l'escale des navires. Par conséquent, cette dernière doit éventuellement mettre son plan de continuité afin de pouvoir faire face à cette crise pouvant avoir des conséquences au niveau humain, social, structurel et sur les plans économique et financier.

Cette entreprise a pu faire face à cette crise sanitaire en introduisant une nouvelle organisation en minimisant le nombre de traitement de navires, le nombre des employés, arrêt de certains secteurs. Par ailleurs, l'introduction de nouvelles mesures sanitaires a eu pour effet immédiat la réduction des risques de contaminations par le virus et donc la sécurité de ses employés.

Conclusion Générale

Conclusion générale

La pandémie de Covid-19, apparue au début de l'année 2020, a remis en cause un certain nombre de principes qui conduisent la vie quotidienne des individus, de la société et des organisations.

L'objectif principal de ce travail consistait à évaluer et analyser l'impact de la pandémie COVID-19 et le changement organisationnel induit au sein de l'entreprise. Notre problématique était donc la suivante : « **Quel est le changement organisationnel induit par la COVID-19 ?** ».

Le traitement via nos deux premiers chapitres théoriques et le dernier chapitre dédié au cas pratique, nous a permis de collecter les données liées au cadre de l'étude. Ainsi, l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus nous ont permis de répondre à notre question principale.

En effet, cette dernière est sans doute une tragédie humaine mais également elle a affecté l'économie au niveau mondial.

En effet, au-delà des effets douloureux de cette pandémie sur les personnes et la société, son impact négatif a été ressenti en termes des échanges mondiaux. Elle a touché principalement la mobilité des personnes, des biens et des services. Elle a paralysé l'activité des grandes et des petites entreprises, ce qui a entravé leurs investissements conduisant ainsi à un ralentissement de la croissance économique.

Cette crise a également bouleversé les conditions de travail. Les employeurs responsables de la santé et de la sécurité de leurs employés doivent mettre en place des procédures d'évaluation et de prévention liées à ces changements imposés.

Les entreprises ont été donc fortement affectées par la crise de la Covid-19 avec des baisses d'activité. Particulièrement, les entreprises qui constituent l'essentiel du tissu économique algérien, ont été affectées par le ralentissement de leurs activités dès le premier confinement.

Selon notre enquête de terrain sur l'impact de la crise sanitaire du COVID-19 sur l'entreprise portuaire de Bejaia, que nous avons menée par le biais d'un questionnaire, nous

avons constaté que la COVID-19 a dangereusement impacté son économie, son chiffre d'affaires et ses profits.

Les résultats obtenus nous ont laissé déduire que l'adoption d'un nouveau changement organisationnel, pour cette entreprise, était plus qu'une nécessité lors de cette crise de la COVID-19.

En effet, l'adoption de nouvelles manières de s'organiser lui a permis d'assurer la continuité de ses activités ainsi que la réduction des risques de contamination dans les rangs des employés. Par ailleurs, un certain nombre de cas (de dimensions sanitaire, morale et psychologique) ont été signalés par les services de santé de l'entreprise.

La crise de la COVID-19 a forcé l'EPB à adopter une nouvelle restructuration, ainsi que l'instauration d'une gestion rigoureuse des conséquences de celle-ci. L'intérêt de cette démarche est d'analyser chaque risque et pour déterminer sa probabilité d'occurrence et son impact sur l'organisation.

La classification de ces risques permettra d'approfondir les menaces pour pouvoir les contourner ou bien les éviter, et ce en modifiant le processus de travail et les pratiques actuelles dans l'entreprise.

Ce qui nous amène à Confirmer notre première hypothèse « la crise sanitaire COVID-19 a poussé les organisations à adopter d'autres formes d'organisation du travail ».

A travers notre analyse, nous avons également remarqué qu'en période de crise, la réaction des travailleurs face à ce changement a affecté les personnes sur le plan physique, mais également sur le plan psychologique. En effet, de nombreuses personnes vivent des réactions de stress, d'anxiété et de déprime.

Cette crise ayant engendrée des conséquences psychologiques sur les travailleurs, et selon les résultats de notre enquête (voir tableau n° 10), nous constatons donc que la majorité des employés et employeurs a vécu une période pénible durant cette crise. Et pour faire face, l'entreprise avait mis en place un soutien psychologique (le médecin du l'EPB). Ce ci nous permet donc de confirmer notre deuxième hypothèse « La crise sanitaire a impliqué plusieurs émotions au travail ».

Par ailleurs, malgré le fait d'avoir surmonté cette crise avec moins de pertes possibles, toutefois, nous avons détecté les insuffisances liées à cette pandémie :

- Les mesures de prévention contre la COVID-19 ne sont pas respectées dans tous les secteurs de l'entreprise malgré son importance.
- Manque de moyens de protection (gel de désinfection, bavettes...etc.)

En réponse à ces insuffisances, nous proposons de :

- ✓ Lancer une campagne de sensibilisation à l'intérieur de l'entreprise pour faire face à la pandémie du coronavirus.
- ✓ Mettre en place des mesures préventives et d'atténuation contre n'importe quelle crise.

Malgré de bons résultats observés lors de notre enquête, quelques limites sont à signaler :

- ✓ Insuffisance de données ;
- ✓ Non restitution de la totalité des questionnaires.

Au final, on déduit que cette crise sanitaire de la covid-19 a forcé l'entreprise portuaire de Bejaïa, comme toutes les autres entreprises au niveau mondial; à réagir à l'encontre de celle-ci. En effet, malgré son impact négatif sur son économie, et le bien-être de sa composante humaine, etc.... l'EPB a pu mettre en œuvre des changements adéquats ayant touché la réorganisation du travail au sein de ses structures. Bref. Sa direction s'est préparée mentalement et physiquement pour se surpasser des effets négatifs de cette crise.

Références Bibliographiques

Ouvrage :

- AUTISSIER D, MOUTOT. J .M, 2013 « Méthode de conduite du changement : Diagnostic, - accompagnement, pilotage », 3^{ème} édition DUNOD, paris,
- COLLERETTE [et al] (1997).- Le changement organisationnel : théorie et pratique.- Québec : Ed. Presses Universitaire
- D.AUTISSIER, J.MOUTOT, 2003 pratiques de la conduite du changement, Paris : éd Dunod
- GIROUX N., « La gestion du changement stratégique », *Revue Internationale de Gestion*, vol. 16, n° 2, 1991
- GROUAD Benoit et MESTON Francis. « *L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement*», éd Dunod. 1998
- LAGADEC Patrick, « La gestion des crises, outil de réflexion à l'usage des - décideurs », McGraw-Hill, Mars 1991
- LELAEGE, G. (1989). Organisation et gestion de l'entreprise. Paris: CLET.
- MEIER Olivier et Al « Gestion du changement » ED DUNOD, Paris, 2007.
- RONDEAU Alain (1999).- Transformer l'organisation : comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail.- In : *Revue Gestion*, vol. 24, automne

Mémoires et Thèses:

- Duesberg, Damienne. Mise en perspective des impacts de la crise sanitaire de la Covid-19 sur le processus de recrutement.
- L'impact du coronavirus sur le secteur de l'aide et de la protection de la jeunesse : liege université libary.

- HABTICHE Ahlem , CHEBIRDOU Adlane Slimane, « L'impact de la pandémie covid19 sur la réorganisation du travail », au sein de l'entreprise Général Emballage Akbou Mémoire de fin de cycle en Management des ressources humaines, Université Abderrahmane Mira , 2021
- MAHLEB Amina Feriel, MENAA Rym, « L'impact de la crise sanitaire (covid19) sur la performance de l'organisation » cas de « Caisse Régionale de Mutualité Agricole CRMA » de Tizi-Ouzou, Mémoire de fin de cycle en Management stratégique, université ummto 2021

Articles :

1. Analyse rapide de l'impact socio- économique du covid- 19 sur l'Algérie, Nation unies Algérie, juin 2020.
2. DELPLANQUE.R « accompagner le changement - management – stratégie de changement, comment gérer la crise et piloter la transformation négociée» in soins cadre de santé, supplément n°67, octobre 2008
3. DELVAUX-Paul, Bruno Crépon, Florencia Devoto, Kacem El Guernaoui, Fatine Guedira, Rema Hanna, Samia Sekkarie(28 Octobre 202). « Impact de la pandémie de covid-19 sur le marché du travail marocain et réponse publique face a la crise »
4. Dr.KABKIA Bitsha-Kitime Dieudonné (EISMV) / Généralités sur le coronavirus.
5. Dr. KOHEN Jamal Eddine & Pr. Belyamani Lahcen& Pr. Ahmed Rhassane El Adib, « crise sanitaire & stratégies de communication », Septembre 2020
6. DORSAN living filtration. L'impact économique de la COVID-19 .
7. KACI, S. (2020, 07 18). L'effet de la pandémie de COVID-19 sur l'activité économique algérienne.
8. Le monde du travail et la COVID-19 juin 2020 sous la direction de l'Organisation internationale du Travail.

9. ROMANI Claudine (Céreq). L'impact de la crise sanitaire sur les entreprises et leurs organismes de formation. Résultat d'une enquête auprès d'acteurs de terrain.
10. OLIVIER LAMBRET « l'impact du coronavirus sur le marché du travail : 3 faits marquants »
11. WORLD BANQUE GROUP, « Mobilité urbaine et COVID-19 en Afrique ».

Rapport:

1. ABOU sarra. 2020. Impact du COVID-19 sur l'économie mondiale
2. OCDE (2020), *Coronavirus : l'économie mondiale menacée*, Perspectives économiques de l'OCDE, Rapport intermédiaire, OCDE, Paris,

Site web:

www.sante.journaldesfemmes.fr

www.cairn.info

<https://www.tresor.economie.gouv.fr/>

www.vie-publique.fr

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/changement/14612>

<https://www.oecd.org/coronavirus/fr/>

https://www.oecd-ilibrary.org/economics/perspectives-economiques-de-l-ocde/volume-2019/issue-2_0262bc62-fr

<https://unsdg.un.org/resources/shared-responsibility-global-solidarity-responding-socio-economic-impacts-covid-19>

ANNEXES

Université Abderrahmane Mira de Bejaia.

Facultés des sciences d'économie et gestion commerciale.

Département des sciences de gestion.

Le questionnaire :

Thème :

« Le changement organisationnel induit par la covid-19 »

Dans le cadre de la réalisation du mémoire en vue de l'obtention du diplôme de master 2 en gestion, option Management nous tenons à vous remercier d'avance pour votre contribution à notre recherche, dont nous garantissant l'anonymat et vos réponses seront exploitées pour des fins scientifique.

Préparé par :

LEGHOUINI Nesrine

DAHOUCHE Nesrine

2021/2022

Le questionnaire

I. Identification de la population

1. Le genre :

- Femme
- Homme

2. L'âge :

- Entre [25-35ans]
- Entre [36-45ans]
- Entre [46-55ans]
- Plus de 55ans

3. Niveau d'instruction :

- Primaire
- Moyen
- Secondaire
- Universitaire

4. La catégorie socioprofessionnelle :

- Cadre
- Agent de maitrise
- Agent d'exécution

5. L'expérience professionnelle :

- [1-5ans]
- [6-10ans]
- Plus de 10ans

II. La pandémie et la vie au travail

1. Etes-vous été infecté (e) par la covid-19 :

- Oui
- Non

2. L'entreprise a-t-elle mis à votre disposition des moyens pour éviter la propagation du virus ?

- Oui
- Non

3. Est-ce que cela vous a rassuré pour pouvoir aller travailler ?

- Oui
- Non
- Pas vraiment

4. Comment avez-vous vécu cette situation ?

- Normal
- Stressante
- Déprimante
- Très difficile

III. Le changement organisationnel

1. Votre entreprise A-t-elle connu un changement organisationnel durant cette période de covid ?

- Oui
- Non

2. Vos-taches Ont-t-elles étaient bouleversées par ce changement ?

- Oui
- Non

3. Avez-vous poursuivre votre activité en :

- Présentiel
- Télétravail

4. L'entreprise a-t-elle mis à votre disposition Un transport durant le confinement ?

- Oui
- Non

Table de matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Introduction générale1

Chapitre 01 : La pandémie de la Covid-19.....3

Introduction.....4

Section 01: Généralités sur la pandémie Covid-194

1.1.1 Qu'est ce qu'une pandémie4

1.1.2 Définition du coronavirus5

1.1.2.1 Les symptômes et le mode de transmission du coronavirus.....5

1.1.3 Propagation de la covid-19 dans le monde6

Section 02 : L'impact de la COVID-197

1.2.1 Les conséquences psychologiques.....7

1.2.2 Les conséquences socio-économique.....9

1.2.2.1 Production et croissance.....10

1.2.2.2 Monde de travail.....12

1.2.2.3 Commerce et finance14

1.2.2.3.1 Flux commerciaux.....	14
1.2.2.3.2 Flux d'investissement.....	14
1.2.2.4 Tourisme.....	14
1.2.2.5 Transport.....	16
1-3 Les mesures pour lutter contre le coronavirus.....	19
1.3.1 Coronavirus en Algérie.....	19
1.3.2 Les mesure préconisent pour lutter contre la pandémie Covid-19 en Algérie.....	21
Conclusion.....	26
Chapitre 2 : Changement organisationnel induit par la covid-19.....	27
Introduction.....	28
2.1 Qu'est-ce que le changement organisationnel.....	28
2.1.2 Aspects théorique du changement organisationnel.....	28
2.1.2.1 Définition du changement.....	28
2.1.1.2 Définition du changement organisationnel.....	29
2.1.3 Les facteurs du changement organisationnel.....	30
2.1.2 .1 Les facteurs internes.....	30
2.1.2.2 Les facteurs externes	31
2.1.4 Les typologies du changement.....	33
2.1.4.1 Selon AUTISSIER et MOUTOT.....	33
2.1.4.1.1 Le changement continu.....	34

2.1.4.1.2	Le changement organisé.....	35
2.1.4.1.3	Le changement proposé.....	35
2.1.4.1.4	Le changement dirigé.....	36
2.1.3.2	Selon GROUARD et MESTON(1998).....	38
2.1.3.2.1	Changement provoqué ou choisi.....	38
2.1.3.2.2	Changement subi ou imposé.....	38
2.2	Radioscopie de la gestion de la pandémie de la covid-19.....	40
2.2.1.	Définition de quelques concepts de base-.....	40
2.2.1.1.	Le concept de crise.....	40
2.2.1.2.	La définition de la crise sanitaire.....	40
2.2.2	Les phases de la crise	41
2.2.2.1	La phase préliminaire.....	41
2.2.2.2	La phase aigue.....	41
2.2.2.3	La phase chronique.....	41
2.2.2.4	La phase de cicatrisation.....	41
2.2.3	Le traitement et les étapes de la gestion de crise.....	41
2.2.3.1.	Identifier les risques.....	41
2.2.3.2.	Définir un plan de réponse.....	42
2.2.3.3.	Constituer une cellule de crise.....	42
2.2.3.4.	Désigner et former le porte-parole.....	42

2.2.3.5. Définir les messages à diffuser	43
2.2.3.6. Rester positif.....	43
2.4. Processus de la mise en œuvre du changement durant la crise sanitaire Covid-1...44	
2.3.1 Covid-19 et Prévention dans les entreprises.....	44
2.3.1.1 De l'évaluation des risques aux mesures de l'évaluation.....	44
2.3.1.2 Préservation de la santé et de la sécurité des salariées.....	45
2.3.2 Mesures sanitaires en entreprise.....	47
2.3.3 Réactions des individus face au changement induit par la Covid-19.....	48
2.3.3.1 Différentes Réactions possibles dans le contexte de la pandémie de COVID-19.49	
2.3.3.2 Manifestations possibles liées au stress, à l'anxiété et à la déprime.....	50
Conclusion.....	52
Chapitre 03 : Partie pratique	
Introduction	54
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie de recherche.....	55
3.1.1. Présentation de l'entreprise Portuaire Bejaia.....	55
3.1.2. Historique.....	56
3.1.3. Situation géographique	57
3.1.4. Les ressources humaines.....	58
3.1.5. Activités et description des services de l'EPB	60
3.1.5.1. Activités.....	60
3.1.5.2. Description des services.....	60

3.1.6. Misions et activités du port.....	61
3.1.6.1. Objectifs	61
3.1.6.1. Missions.....	61
3.1.7. Les principaux clients	64
3.1.8. Classification du port de Bejaia.....	65
3.1.9. L'organisation de l'entreprise portuaire de Bejaia	66
3.1.9.1 Direction opérationnelles.....	66
3.1.9.2 Directions fonctionnelles.....	69
3.1.10. Les infrastructures et équipements.....	70
3.1.11. Les concurrents.....	73
3.2. L'analyse et l'interprétation des données de « EPB ».....	75
3.2.1. Présentation de l'enquête.....	75
3.2.2. La présentation géographique de l'enquête de terrain.....	75
3.2.3. Objectif de l'enquête.....	75
3.2.4. Méthodologie de l'enquête.....	75
3.2.5. Analyse et interprétation des résultats.....	76
3.3. Impact de la covid-19 au sein de l'entreprise portuaire de Bejaïa.....	87
3.3.1 Impact structurelle.....	87
3.3 .1.1 Mode opérationnel des navires en période de la pandémie.....	87
3.3.1.2 La mise en place de nouvelle structure pour la sécurité des travailleurs.....	88
3.3.2 Impact commerciale.....	89

3.3.3 Impact social.....	93
3.3.4 Impact économique financière.....	95
3.3.4.1 Chiffre d’affaire réel.....	95
3.3.4.2 Taux de croissance de chiffre d’affaire.....	96
3.3.4.3 Taux d’écart entre le chiffre d’affaire réel et estimé.....	98
Conclusion du cas pratique	100
Conclusion générale	102

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Résumé

LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL INDUIT PAR LA COVID-19

Cas : Entreprise Portuaire de Bejaia EPB

Résumé

La crise liée à la propagation du covid-19 a eu un impact considérable sur l'économie mondiale, et elle n'a pas tardé à se transformer en une crise économique.

Dans de nombreuses entreprises, les conditions de travail sont bouleversées par cette pandémie, les responsables se retrouvent dans l'obligation de mettre en œuvre une démarche d'évaluation et de prévention afin de protéger les employés, assurer la pérennité de l'entreprise et la continuité de son activité dans les bonnes conditions.

Notre recherche a pour objet de souligner le changement organisationnel induit par la Covid-19 au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia. Nous avons montré comment cette crise a affecté la psychologie des travailleurs, et quel est son impact au niveau économique, structurel, social et commercial ainsi la gestion de cette crise tout au long de la période de confinement.

Mot clé : Changement organisationnel, Covid-19, Gestion de crise.

Abstract

The crisis related to the spread of Covid-19 has had a major impact on the economy world, and soon developed into an economic crisis

. In many companies, this can disrupt working conditions Pandemic, officials obliged to act Assessment and prevention to protect employees and ensure sustainability Continuity of the company and its activities under appropriate conditions.

Our research aims to demonstrate the organizational changes caused by Covid-19 at Bejaia Ports we will see how this crisis unfolds the psychology of the worker and its impact on the economy, structure, Social and business aspects of the entire sentence and crisis management

Keywords: organizational change, corona virus