

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES  
SCIENCES DE GESTION  
Département des sciences de gestion



*Mémoire de Fin d'étude*

*En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion*

*Option : Management*

*Thème :*

*Les impacts organisationnels de la pandémie coronavirus au sein de l'entreprise « CO.G.B La Belle –Bejaia »*

**Préparé par :**

**BEDJOU Fatiha**

**BENNAI Anais**

**Encadré par :**

**Dr. OUAOUDIA Lounis**

**Année Universitaire : 2021/2022**

## **Remerciements**

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

*Nous tenons à remercier et à exprimer toute notre reconnaissance à notre promoteur, Dr « Ouaoudia Lounis », pour sa disponibilité, sa confiance, ses précieux conseils tout au long de ce travail.*

*Nous remercier également les membres du jury d'avoir accepté de lire et d'examiner ce mémoire.*

*Nos remerciements s'adressent également à tous les dirigeants de l'entreprise CO.G.B la belle qui ont accepté de nous recevoir et de répondre à nos questions. Plus particulièrement un grand merci à Mme «Derri Ouassila» pour ses précieuses orientations.*

# *Dédicaces*

*A ma très chère mère*

*Quoi que je fasse ou je dise, je ne saurai point te remercier  
comme il se doit. Ton affection me couvre, ta bienveillance  
me guide et ta présence à mes côtés a toujours été ma source de  
force pour affronter les différents obstacles.*

*A mon très cher père*

*Tu as toujours été à mes côtés pour me soutenir et m'encourager.  
Que ce travail traduit ma gratitude et mon affection.*

*A mon cher frère : Massinissa*

*A mes chères sœurs : Dehia & Rosa*

*À mon Cher cousin et mes chères cousines*

*Kami, Drifa, Mohand, Kahina*

*À ma chère amie*

*Dyhia*

*A ma chère binôme*

*Anaïs*

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

*En particulier Bacha Amine et Ait saidi Noureddine*

*Fatiha*

## *Dédicaces*

*Tout au début je tiens à remercier le bon Dieu de m'avoir donné du courage et de la patience afin de réaliser ce modeste travail que je dédie :*

*À mes chers parents, aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour éternel et ma considération pour les sacrifices que vous avez consentis pour mon instruction et mon bien être.*

*Je vous remercie pour tout le soutien et l'amour que vous me portez depuis mon enfance. Vos prières et vos bénédictions ont été d'un grand secours pour mener à bien mes études.*

*Je remercie mon mari qui m'a soutenu tout au long de ce travail.*

*A mon frère : Abdelkader et mes sœurs : Zahra et Lydia.*

*A toute ma famille grand et petit.*

*A tous mes amis et surtout ma chère binôme : Fatiha.*

*Anaïs*

**Remerciements**

**Dédicaces**

**Liste des abréviations**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Sommaire**

Introduction générale..... 01

**Chapitre I : Généralités sur le changement organisationnel**

Introduction .....04

**Section 01 : Le changement organisationnel à travers quelques déterminants ..... 05**

**Section 02 : Une approche comportementale des acteurs face au changement**

organisationnel .....20

Conclusion..... 31

**Chapitre II : Les changements organisationnels pendant la crise sanitaire (covid 19) et son impact dans l'entreprise**

Introduction ..... 33

**Section 01: La crise sanitaire et les changements induits dans les entreprises ..... 33**

**Section 02: Impact de la crise sanitaire sur l'entreprise.....44**

Conclusion..... 53

**Chapitre III: Le changement organisationnel pendant la covid 19 au sein de l'entreprise d'accueil «CO.G.B LA BELLE»**

Introduction .....55

**Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil CO.G.B La Belle.....55**

**Section 2 : L'impact de la pandémie COVID-19 sur l'activité de SPA/ CO.G.B LA  
BELLE..... 62**

Conclusion..... 91

**Conclusion générale ..... 92**

**Références Bibliographiques**

**Annexes**

**Table des matières**

**Questionnaire**

**Guide d'entretien**

### **Liste des abréviations :**

<b>Abréviations</b>	<b>Significations</b>
<b>Covid-19</b>	<b>Coronavirus Disease 2019</b>
<b>SARS-cov-2</b>	<b>Sevre Acute Respiratory Syndrome Corona Virus 2.</b>
<b>L'OMS</b>	<b>L'Organisation Mondiale de la Santé</b>
<b>DRH</b>	<b>Directeur de Ressources Humaines</b>
<b>RH</b>	<b>Ressources Humaines</b>
<b>GATMA</b>	<b>Groupe Algérien de Transport Maritime</b>
<b>PME</b>	<b>Petites et Moyens Entreprises</b>
<b>TPE</b>	<b>Très Petite Entreprise</b>
<b>BTPH</b>	<b>Société de Bâtiments, Travaux Publics et Hydraulique</b>
<b>TIC</b>	<b>Technologie de l'Information et de la Communication</b>
<b>CARE</b>	<b>Le Cercle d'Action et de Réflexion</b>
<b>CO.G.B</b>	<b>Société des Corps Gras de Bejaia</b>
<b>SPA</b>	<b>Société Par Actions</b>
<b>CDD</b>	<b>Contrat à Durée Déterminée</b>
<b>CDI</b>	<b>Contrat à Durée Indéterminée</b>

## Liste des tableaux

<b>N° tableau</b>	<b>Titre du tableau</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	Synthèse historique du changement organisationnel	<b>08</b>
<b>02</b>	Les formes du changement	<b>11</b>
<b>03</b>	Capacités d'action	<b>21</b>
<b>04</b>	Transformation des rôles managériaux, d'après Barlett et Ghoshal(1997)	<b>22</b>
<b>05</b>	Approches pour réduire la résistance au changement	<b>30</b>
<b>06</b>	Taux d'absentéisme	<b>62</b>
<b>07</b>	Pots 250 Gr.	<b>63</b>
<b>08</b>	Pots 500Gr.	<b>65</b>
<b>09</b>	Margarine 10Kg.	<b>66</b>
<b>10</b>	Shortening.	<b>67</b>
<b>11</b>	Le coût du transport du personnel.	<b>68</b>
<b>12</b>	La consommation des matières par valeur	<b>70</b>
<b>13</b>	Chiffre d'affaires.	<b>73</b>
<b>14</b>	Répartition selon la catégorie d'âge	<b>77</b>
<b>15</b>	Répartition des effectifs selon le genre	<b>78</b>
<b>16</b>	La répartition selon le niveau d'instruction.	<b>79</b>
<b>17</b>	Catégorie socioprofessionnelle	<b>80</b>
<b>18</b>	Répartition de l'effectif étudié selon l'ancienneté	<b>81</b>



## Liste des figures

<b>N° Figure</b>	<b>Titre de la figure</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	Matrice des changements [Autissier et Moutot]	<b>12</b>
<b>02</b>	Schéma représentant les phases d'une crise	<b>35</b>
<b>03</b>	Taux d'absentéisme.	<b>63</b>
<b>04</b>	Pots 250 Gr.	<b>64</b>
<b>05</b>	Pots 500Gr.	<b>65</b>
<b>06</b>	Margarine 10Kg.	<b>66</b>
<b>07</b>	Shortening.	<b>68</b>
<b>08</b>	Le coût du transport du personnel.	<b>69</b>
<b>09</b>	La consommation des matières.	<b>71</b>
<b>10</b>	Chiffre d'affaires.	<b>74</b>
<b>11</b>	Répartition de l'échantillon selon les catégories d'âge.	<b>77</b>
<b>12</b>	Représentation des effectifs selon le genre.	<b>78</b>
<b>13</b>	Répartition selon le niveau d'instruction.	<b>79</b>
<b>14</b>	Répartition des questionnés selon la catégorie socioprofessionnelle.	<b>80</b>
<b>15</b>	Répartition des effectifs selon l'ancienneté.	<b>81</b>
<b>16</b>	Changements mis en œuvre avant la pandémie.	<b>82</b>
<b>17</b>	Les changements constatés dans l'organisation du travail pendant la crise covid-19.	<b>83</b>
<b>18</b>	Continuité des activités durant la période de confinement.	<b>84</b>
<b>19</b>	La manière dont l'entreprise C.O.GB La belle poursuit ses activités pendant le confinement.	<b>85</b>
<b>20</b>	Stress au travail pendant la période de confinement.	<b>85</b>
<b>21</b>	Stress des employés causés par le contact avec les clients.	<b>86</b>
<b>22</b>	Moyens de protection mis à disposition par l'entreprise.	<b>87</b>
<b>23</b>	Outils d'information des salariés par ce changement.	<b>88</b>
<b>24</b>	Participation du personnel au changement introduit.	<b>88</b>
<b>26</b>	La perturbation et l'influence du changement sur le travail des employés au moment de la covid-19.	<b>89</b>

<b>27</b>	Adaptation au changement.	<b>90</b>
-----------	---------------------------	-----------

# *Introduction générale*

# Introduction générale

---

Toutes les entreprises du monde entier opèrent dans un seul environnement la concurrence et la compétition accrue, ou ils se retrouvent obligés d'effectuer qu'il s'agisse de changements technologique, politique, de gestion. Le changement devenir une variable de gestion importante pour une entreprise et son caractère transversal la rend d'autant plus stratégique.

Le changement organisationnel constitue donc dans l'environnement des entreprises, un sujet majeur et complexe et ce en raison de son caractère variable. 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 car il y va de la survie des entreprises.<sup>1</sup>

La crise sanitaire communément appelée « la crise de la Covid-19 » qui a secoué la planète, n'est pas sans conséquences directes sur l'économie mondiale.

En effet, les entreprises économiques doivent penser à d'autres modes d'organisation et aux différents plans de travail pour subvenir à leurs besoins et aux besoins des différents acteurs économiques. Cette crise historique, qui est sans précédent, a poussé les entreprises à changer leurs méthodes de travail, à introduire de nouveaux outils, à innover, surtout avec le confinement qui a été imposé par les gouvernements des différents pays du monde.

Face à la pandémie de la COVID-19, les entreprises cherchent à s'adapter rapidement tout en manœuvrant du mieux possible face aux défis financiers et organisationnels qui se dressent sur leur route.

Dans ce cadre, les entreprises économiques ont adopté de nouvelles méthodes de travail comme le travail à distance ou appelé aussi le « Télétravail », introduit de nouvelles technologies pour protéger leurs employés de la crise sanitaire surtout avec les mesures de santé prises par les gouvernements comme la distanciation, etc.

Dans notre travail, nous nous intéressons aux différents mécanismes et modes d'organisation introduits par les entreprises pour rester en activité. Pour cela, nous avons posé la question principale suivante : quels sont les changements organisationnels et économiques induits par la crise de la covid-19 au sein de l'entreprise CO.G.B La Belle ?

---

<sup>1</sup> MOUTOT, Jean-Michel et AUTISSIER, David(2013). *Méthode de conduite du changement-3e éd.: Diagnostic-Accompagnement-Pilotage*. Dunod.p 10.

## Introduction générale

---

De cette question principale, découle la question secondaire suivante :

- Comment, l'apparition de la pandémie covid -19 a-t-elle bouleversé l'organisation du travail au sein l'entreprise CO.G.B La belle ?

Afin de répondre à notre questionnement, nous avons émis l'hypothèse suivante :

- La crise sanitaire s'est rapidement développée dans l'organisation, elle est en mesure de bouleverser les structures et les nouvelles méthodes de travail.

Pour répondre à la question principale, nous avons reparti notre travail en deux parties : une partie théorique et une partie pratique.

Une partie théorique qui se compose de deux chapitres :

Le premier chapitre traite du changement organisationnel. Il est divisé en deux sections, la première consiste à aborder la définition du changement, ses dimensions, typologie, les facteurs et enfin son processus. La deuxième traite de l'approche comportementale des acteurs face au changement organisationnel, les acteurs du changement, les domaines du changement, enfin, la résistance au changement.

Le deuxième chapitre traite du changement organisationnel pendant la crise sanitaire covid-19 et son impact dans l'entreprise. Il est subdivisé en deux sections. La première consiste à présenter la crise sanitaire et les changements introduits dans les entreprises. La seconde traite de l'impact du changement organisationnel et économique au sein de l'entreprise.

Nous avons achevé notre travail par un chapitre pratique qui présente l'entreprise d'accueil, l'impact de la covid-19 sur ses activités, analyse et interprétation des données et une conclusion.

Enfin notre mémoire se terminera par une conclusion générale dans laquelle nous donnerons des réponses aux questions posées dans le but d'infirmer ou confirmer notre hypothèse.

## *Chapitre 01*

# *Généralités sur le changement organisationnel*

# **Chapitre 01 : Généralités sur le changement organisationnel**

---

## **Introduction**

Le vocable « changement » est capital et l'un des plus utilisé dans le langage des entreprises et de la société en général.

Les entreprises sont de plus en plus concernées par le changement. Le changement est de plus en plus présent. On ne cesse de parler de restructuration, de réorganisation, de réorientation, d'évoquer de nouvelles technologies, de nouvelles formes de distribution, de fusions et d'acquisitions, de transformation des mentalités. Des phénomènes auparavant exceptionnels sont devenus banals ; aucune entreprise n'y échappe. Elles évoluent dans des environnements qui se modifient toujours plus rapidement. Une entreprise peut provoquer le changement ou le subir, mais elle a besoin de changer.

Afin d'éclairer cette notion, ce première chapitre de notre travail de recherche, intitulé le changement organisationnel est divisé en deux sections, nous avons tout d'abord abordé cette notion à travers quelques déterminants (section1), puis une approche comportementale des acteurs face au changement organisationnel (section2). Enfin, la troisième section est réservée à la résistance au changement.

# **Chapitre 01 : Généralités sur le changement organisationnel**

## **Section 01 : Le changement organisationnel à travers quelques déterminants**

Dans cette première section nous allons nous intéresser aux aspects théoriques pertinents, concernant le changement organisationnel, en commençant par quelques définitions selon plusieurs auteurs de ce dernier et puis mettre en évidence son historique d'évolution et une typologie selon différents auteurs ainsi que les facteurs déclencheurs de celui-ci.

### **Définitions et évolution du changement organisationnel**

#### **Définitions du changement**

Certains auteurs définissent le changement différemment, et nous ne retiendrons que ceux qui nous paraissent les plus pertinentes.

- **Selon ROBBINS. S [et al,]** ils considèrent « *le changement est bien une réalité organisationnelle et sa gestion constitue une tâche à part entière pour les managers et dirigeants* ». <sup>2</sup>
- **Selon AUTISSIER, BENSEBAA et J.-M. MOUTON** « *le changement est à la fois un résultat attendu et une ressource qui se constitue et se gère comme un avantage concurrentiel, dans le cadre de la conduite du changement* ». <sup>3</sup>
- **Par contre, Selon GROUARD Benoit et MESTON Francis** « *le changement c'est l'état de ce qui évolue, se modifié* ». <sup>4</sup>

#### **2.1.1 Définitions du changement organisationnel**

Plusieurs auteurs ont abordé le sujet du changement et dont les définitions les importantes sont abordées ci-dessous.

---

<sup>2</sup> ROBBINS [et al](2011), « *management l'essentiel des concepts et pratiques* », édition nouveaux Horizons, Paris, , Page215

<sup>3</sup> AUTISSIER,D [et al]( 2012), Les stratégies du changement. L'hypercube du changement, éd Dunod, Paris, Page 1

<sup>4</sup> GROUARD Benoit et Meston Francis (1998).- L'entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement.- Paris: Dunod, p.06.



## **Chapitre 01 : Généralités sur le changement organisationnel**

- Selon **ROBBINS [et al]**, le changement organisationnel est « *une modification apportée à la structure, à la technologie ou au personnel d'une organisation* ». <sup>5</sup>
- Pour **GROUARD Benoit et Meston Francis**, ils considèrent celui-ci comme étant « *le processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctuent le processus d'évolution des organisations* ». <sup>6</sup>
- Enfin pour **COLLERETTE Pierre [et al]**, 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* ». <sup>7</sup>

### **3.1.1 Évolution du changement organisationnel**

Demers a identifié trois visions correspondant à trois périodes du changement organisationnel.

- **Période 1 : La croissance et l'adaptation**

La première période est apparue durant la fin de la deuxième guerre mondiale et qui est reconnue comme une période de croissance et l'adaptation. en effet, durant ces années glorieuses d'après guerre, ont été marquées par une croissance miraculeuse et par une stabilité économique qui se sont poursuivies jusqu'au milieu des années 70. Ce changement est synonyme de progrès puisque l'environnement est favorable et prévisible et que le processus de changement y est graduel et continu. Les changements qui ont marqué cette période se définissent en terme de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation (Demers 1999). Les plus en vogue touchaient les structures et les stratégies. Par ailleurs, l'organisation était considérée comme un instrument manœuvrable par ses dirigeants. <sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Robbins [et al] (2011), « *management l'essentiel des concepts et pratiques* », édition nouveaux Horizons, Paris, Page 215

<sup>6</sup> GROUARD Benoit et MESTON Francis (1998).- Op. cit. p.: 20.

<sup>7</sup> COLLERETTE Pierre [et al] (1997).- *Le changement organisationnel : Théories et pratiques*.- Québec : Ed. Presses univ. p.: 20.

<sup>8</sup> DEMERS Christian (1999).- *De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui*.- In revue *Gestion: HEC* Montréal, vol 24, n° 03, Automne, pp.: 131-139.

# **Chapitre 01 : Généralités sur le changement organisationnel**

---

- **Période 2 : La mort et la transformation**

Cette seconde période arrive à la fin des années 70, nommée aussi la période de la mort ou de la transformation (Demers, 1999). Elle est dite aussi période de l'ère économique et de la loi du marché. Cette période reste marquée par une récession économique attribuable aux deux crises pétrolières de 1970 et de 1973 et également à l'arrivée de nouveaux concurrents, notamment la concurrence asiatique, sur la scène internationale au début des années 80. À ce moment-là, surviennent aussi les premières privatisations du Etats. Les changements sont perçus comme des événements dramatiques et négatifs, ils sont synonymes de crise dans la vie d'une organisation. Le processus de changement paraît plutôt radical et mené, le plus souvent, par des dirigeants super héroïques ou des visionnaires qui agissent sur la culture, la structure et les stratégies afin de les transformer. À la différence <sup>9</sup> de la première période, les organisations ne sont pas perçues comme un instrument manipulable par ses dirigeants.

- **Période 3 :L'apprentissage et l'évolution**

La troisième et la dernier période correspond à la période actuelle, elle est marquée par la mondialisation des marchés, par la précarité du travail et par les mises à pied massives. Demers nomme cette période, la période d'apprentissage et d'évolution (Demers, 1999). Le changement fait ici partie de la réalité des organisations et de leur quotidien, il devient même la seule chose prévisible. Il est ainsi durable et continu. Il n'est plus alors composé d'événements rares ou bouleversants, mais il s'apparente plutôt à un vécu quotidien et à un processus continu d'apprentissage permettant l'innovation. Le changement est alors l'affaire de tous et non seulement la propriété de dirigeants héroïques. Tous les membres de l'organisation sont susceptibles de devenir des initiateurs du changement tout autant que ses dirigeants. Ainsi, le processus de changement est véritablement proactif et réactif.<sup>10</sup>

**Le tableau ci-dessous retrace la synthèse de l'historique du changement :**

---

<sup>9</sup> DEMERS Christian (1999).- De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui, op.cit.p 131-139

<sup>10</sup> Idem, p 131-139

## Chapitre 01 : Généralités sur le changement organisationnel

**Tableau N°01 : Synthèse historique du changement organisationnel**

Les périodes	Le contexte socioéconomique	Définition du management	Les principales perspectives théoriques
Fin de la première guerre mondiale	Croissance et stabilité économique	Synonyme de progrès, de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation	Théorie de la croissance de cycle de vie, de contingence et de développement organisationnel.
Fin des années 70	Récession et décroissances. Crise pétrolière 1973 Arrivé de nouveaux concurrents sur la scène internationale	Processus discontinu et révolutionnaire. Événement dramatique Une crise dans la vie de l'organisation	Approche de l'écologie des populations. Approche constitutionnalisés. Théorie culturelle et cognitive. Théorie de l'équilibre ponctué.
Fin des années 80	Crise de toute nature Concurrence accrue Précarisation de l'emploi.	La seule chose prévisible : une réalité quotidienne, un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation. L'affaire de tous les membres de l'organisation.	Théorie de l'apprentissage. Théorie évolutionniste. Théorie de la complexité (du chaos). Les approches constructives.

**Source:** DEMERS Christian (1999).- De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui.- In revue Gestion: HEC Montréal, vol 24, n° 03, Automne, pp.: 131-139.

# **Chapitre 01 : Généralités sur le changement organisationnel**

## **2.1 les trois dimensions du changement organisationnel**

Les auteurs **MESTON** et **GROUARD** mentionnent que le changement est constitué de trois dimensions essentielles pouvant être : profonds ou rapides ou imposés.

### **La profondeur du changement :**

La profondeur définit la manière dont le changement affecte la réalité de l'entreprise. Ce changement peut être modifié « superficiellement » ou « profondément ».

Les changements superficiels jouent un rôle essentiel dans les entreprises. Ces changements superficiels peuvent porter sur l'ensemble des composantes de l'entreprise. Ils répondent parfaitement à la nécessité des entreprises d'évoluer constamment pour répondre à un environnement en mouvement. Ces changements superficiels sont globalement faciles à décider parce que leur coût est limité et leurs conséquences ne sont pas trop lourdes en cas d'échec. Les changements superficiels peuvent être nombreux et finir par transformer l'entreprise « en profondeur » ils sont une arme essentielle de la stratégie actuelle des entreprises.<sup>11</sup>

De tels changements doivent être effectués lorsque les changements « superficiels » ne suffisent pas lorsque la règle du jeu a besoin d'être revue. Les changements profonds portent donc principalement sur la stratégie, la structure organisationnelle et la culture de l'entreprise. Les changements en profondeur sont toujours des chocs importants pour les salariés, chocs positifs ou négatifs. Contrairement aux changements superficiels, leurs conséquences se font sentir lourdement et durablement. Ils créent des attentes fortes lorsqu'ils sont engagés, leurs succès provoquent aussi des effets positifs. Tandis que leurs échecs sont un réel traumatisme pour le fonctionnement de l'entreprise.<sup>12</sup>

### **La rapidité du changement :**

La rapidité du changement est une dimension qui résulte de la combinaison de la durée et de la profondeur du changement. Aussi, la rapidité du changement permet de mesurer le temps nécessaires à une entreprise pour effectuer un changement donné. Changer ne suffit plus, il faut changer rapidement pour conserver ou améliorer ses

---

<sup>11</sup> GROUARD Benoit, Francis Meston(1998), L'entreprise en mouvement, conduire et réussir le changement. 3<sup>em</sup> éd Dunod. Paris, p 18

<sup>12</sup> Idem p 18.

## **Chapitre 01 : Généralités sur le changement organisationnel**

positions concurrentiel, les entreprises doivent être rapides de leurs réaction et de la mise en œuvre du changement pour s'adapter, innover et contre-attaquer.

Cela consiste à effectuer et simultanément de nombreux et différents changements qui sont déterminants pour la pérennité des entreprises. Ils touchent différents domaines, les produits, la production, le positionnement, les services, les recherches et développements, les formations, les finances, les réseaux de distribution etc.

Le degré de rapidité du changement varie fortement selon les entreprises, selon les changements à effectuer. Les changements sont les plus rapides lorsque les circonstances l'exigent, que les dirigeants en sont conscients et que l'adaptabilité au changement de l'entreprise est élevée. Lorsque toutes les conditions sont réunies, des changements très profonds peuvent être effectués dans des délais extrêmement réduits.

Une grande rapidité du changement exige d'avoir l'habitude de tous les salariés qui ont déjà vécu de telles expériences, et aussi le temps de réaction sera aussi court que la réalisation du changement sera rapide.<sup>13</sup>

### **Le mode d'imposition du changement :**

Les changements « imposés » usant de l'autorité du dirigeant, sont initiés dans les entreprises très hiérarchiques, où l'autorité conférée est acceptée, mais aussi dans des entreprises plus tournées vers le dialogue dès lors que l'urgence de la situation exige d'agir très rapidement ou au moment de l'arrivée d'un nouveau dirigeant qui veut rompre avec le passé.<sup>14</sup>

### **Les typologies du changement organisationnel**

Vu la diversité des définitions du concept de changement dans littérature, nous pouvons distinguer plusieurs types de changements organisationnels qui peuvent être classés selon plusieurs critères. Nous prendrons les travaux **de Giroux, GROUARD et MESTON** et la matrice du changement **d'AUTISSIER et MOUTOT**.

La typologie de **GIROUX (1991)** propose de qualifier et limiter les changements en fonction de son étendue (globale/partielle), de sa profondeur

---

<sup>13</sup> GROUARD Benoit et Meston Francis (1998).- Op.cit. p 20 .

<sup>14</sup> Idem, p 24

## Chapitre 01 : Généralités sur le changement organisationnel

(majeure/marginale) et son rythme (lent/rapide). Les formes du changement et leurs caractéristiques sont récapitulées dans le tableau ci-dessous :

**Tableau N°02 : Les formes du changement**

caractéristique	Forme du changement	définition
entendue	<b>Globale</b>	Qui touche toutes les activités et les unités de l'organisation en commençant par la direction et vise une modification interne qu'externe comme le changement stratégique.
	<b>Partielle</b>	Qui touche une portion de l'organisation et une partie 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 précédents. Ce type de changement s'avère insuffisant pour modifier la performance de l'organisation et survient suite à la coopération et la coordination entre les groupes mettant en évidence un consensus autour du processus du changement.
profondeur	<b>Majeure</b>	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 tient à assurer un nouvel équilibre.
	<b>Marginal</b>	l'apport du changement est un raffinement de la situation actuelle, du contenu, du processus et la mission de l'organisation.
rythme	<b>lent</b>	il consiste en une démarche graduelle pour assurer, par la suite, un nouvel équilibre
	<b>rapide</b>	il s'agit d'un redressement et une révolution contre une situation passée.

Source : Giroux Nicole « La gestion du changement stratégique », Revue Internationale de Gestion, Volume16, n°2, Mai 1991, p10.

**Grouard et Meston (1998)**: Ils parlent de deux types de changements, le changement provoqué et le changement subi.

**a. Le changement provoqué, ou changement choisi** : « *est celui qui est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonnes et n'exigent donc pas, à priori, d'actions de redressement : la part de marché et la rentabilité*

## Chapitre 01 : Généralités sur le changement organisationnel

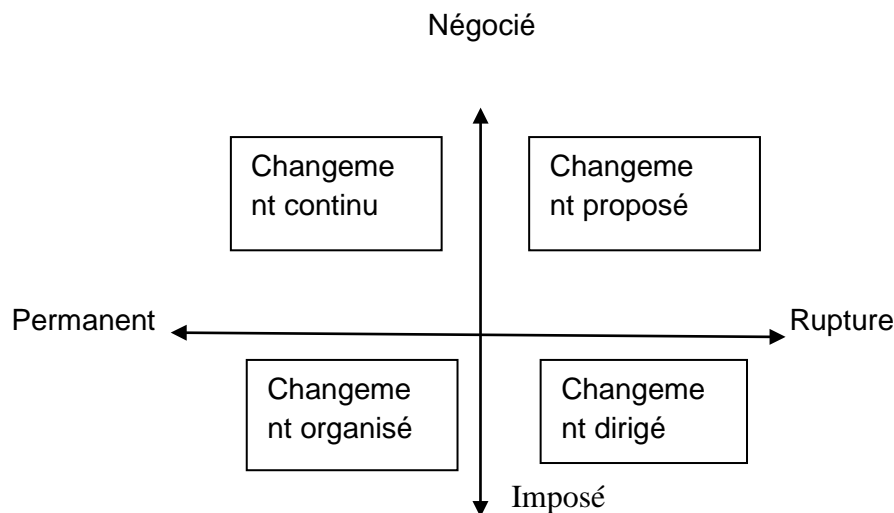
*correspondent aux objectifs, la satisfaction des clients est bonne, le fonctionnement est satisfaisant, la technologie utilisée est performante. Le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation de celle-ci ».*

Généralement, le changement provoqué est plus efficace et confortable. Car les acteurs ont des marges de manœuvre importantes et ont plus de temps pour gérer les changements. Ils doivent souvent brusquer les événements afin d'arriver à leur fin. ce type de changement existe dans des grandes entreprises.<sup>15</sup>

**b. Le 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 ». Pour ce qui est du changement subi, les acteurs ont moins de marge de manœuvre. Ils doivent souvent brusquer les événements afin d'arriver à leurs fins. Ce type de changement se trouve dans des entreprises plus hiérarchisées.<sup>16</sup>

Enfin **AUTISSIER et MOUTOT** proposent une matrice, organisée autour de deux questions fondamentales en conduite ou management du changement. Faut-il imposer ou négocier le changement ? Le changement doit-il avoir pour objet de créer une rupture, ou bien constituer un état permanent de l'organisation ?<sup>17</sup>

**Figure 01:** Matrice des changements [Autissier et Moutot]



**Source :** D. Autissier et MOUTOT, *conduite du changement : concepts clés*, Dunod, France, 2010.

<sup>15</sup> GROUARD Benoit, Francis Meston (1998), *L'entreprise en mouvement, conduire et réussir le changement*. 3<sup>ème</sup> édition Dunod. Paris, p 9

<sup>16</sup> Idem, page 9

<sup>17</sup> D. Autissier [et al] (2012), « Les stratégies du changement ». *L'hypercube du changement*, éd Dunod, Paris, p16

## **Chapitre 01 : Généralités sur le changement organisationnel**

Les dirigeants mettent souvent leur difficultés à déterminer s'ils doivent être injonctifs ou non quand ils apportent des projets de changement. Le cas échéant, jusqu'où. Où doivent-ils placer le curseur de l'imposition et celui de négociation ? Cette seule question montre à quel point le niveau de participation constitue une variable du management du changement, en fonction des styles de management, de l'environnement et des attentes des différentes parties prenantes.<sup>18</sup>

Une autre question concerne le rythme du changement. Le changement doit-il être intégré au fonctionnement quotidien de l'organisation – et ainsi être considéré comme permanent ? Ou bien faut-il en faire un événement exceptionnel de la vie de l'organisation, en créant une rupture ? Faut-il aller vite, au risque de créer des incompréhensions et des frustrations ? Ou bien faut-il, au contraire, prendre le temps et opérer un changement de manière incrémentale ?

La littérature aborde largement ces notions de rythme et d'alternative entre le changement par rupture et le changement permanent. Kotter et Cohen (2002), notamment, prônent une réalisation rapide des changements, pour illustrer leur réflexion.

À partir de cette matrice, une trentaine d'auteurs ont été répartis en deux groupes : un groupe d'auteurs dits principaux (le changement constitue le thème principal de leurs recherches) et un groupe d'auteurs dits périphériques (la notion de changement est abordée dans des travaux sur la stratégie, le management, la sociologie ou encore la psychologie).<sup>19</sup>

La matrice permet également de définir une typologie des différents travaux existants sur la conduite du changement organisationnel.

- **Le changement continu**

Émerge dans l'organisation de manière non organisée, ou au terme d'une prise de conscience liée à un événement interne et/ ou externe. L'intérêt pour un projet

---

<sup>18</sup>AUTISSIER [et al], Les stratégies du changement. Op.cit. p17

<sup>19</sup> Idem,18



# **Chapitre 01 : Généralités sur le changement organisationnel**

grandit avec l'envie d'engager des actions en vue de faire « *bouger les choses* », parfois sans idée très précise des méthodes, des échéances et des ressources à mobiliser.<sup>20</sup>

- **Changement proposé**

Le changement est proposé par la direction, qui précise les résultats attendus et fixe un planning à respecter. Les acteurs sont libres d'utiliser les méthodes qu'ils choisissent et d'opérer les arbitrages des ressources qu'ils jugent nécessaires. Libre à eux, également, d'arrêter les modalités de déploiement et de réalisation du changement.<sup>21</sup>

- **Changement dirigé**

L'impulsion du changement est donnée par la direction de manière injonctive, avec une contrainte de réalisation forte et une marge de négociation assez faible. L'état d'urgence(ou *Burning Plateforme*) est souvent avancé pour justifier un changement rapide qui privilégie l'action à la discussion et au compromis.<sup>22</sup>

- **Changement organisé**

Lorsque la finalité du changement n'est pas très visible et quand les objectifs sont difficiles à quantifier, les acteurs peuvent se voir proposer des méthodes de travail et des échéances dans une logique d'expérimentation. Par cette démarche, ils sont incités à définir par eux-mêmes les objectifs à atteindre pour engager une dynamique de changement.<sup>23</sup>

## **4.1 Les facteurs déclencheurs du changement**

« *Le changement est le résultat d'un processus de décisions plus ou moins formel et explicite, qui intègre le besoin d'adaptation et les initiatives internes. La spécificité de chaque entreprise sur ces deux aspects fait que chaque changement est unique* ». <sup>24</sup>

---

<sup>20</sup>Autissier.D [et al], Les stratégies du changement. Op.cit 18

<sup>21</sup> Idem, p 19

<sup>22</sup>Idem, p 19

<sup>23</sup> Idem, p 19

<sup>24</sup> Grouard Benoit, Francis Meston(1998), L'entreprise en mouvement, conduire et réussir le changement. 3em éditions DUNOD. Paris, p 11

# **Chapitre 01 : Généralités sur le changement organisationnel**

Les causes du changement peuvent être réparties entre les causes externes et les causes internes :

## **Les facteurs internes du changement**

Les causes internes du changement correspondent à des changements induits par l'entreprise pour exprimer tel que la volonté de développement et la vision des dirigeants.

Les auteurs **GROUARD. B** et **MESTON. F**, ont mentionné deux causes internes du changement, on mobiles du changement.

### **1) Le développement de l'entreprise**

Sa croissance, entraîne des changements profonds. « *L'augmentation de l'activité crée des problèmes nouveaux, qui ne peuvent pas être résolus efficacement par la simple multiplication des moyens existants* ». Au de là, l'accroissement des volumes des produits demande généralement, de redéfinir l'organisation de la production, la logistique interne, les procédures de contrôle de qualité et le pilotage de l'approvisionnement. Ce qui fait apparaître des changements profonds dans l'entreprise parce que « *ce qui fonctionnait lorsque l'entreprise comprenait une centaine de salariés ne fonctionne plus lorsqu'elle en compte mille. De même, ce qui répondait bien à ses besoins alors qu'elle avait un millier de clients n'est plus adapté alors qu'elle en sert maintenant dix mille* ». <sup>25</sup>

### **2) La vision du dirigeant**

La vision du dirigeant est une cause du changement, elle est toujours à son origine de changements, ce qui pousse les dirigeant de modifier la situation existante pour améliorer et renforcer son entreprise, par exemple lancer de nouveaux produits, améliorer la qualité, acquérir de nouvelles compétences. Ceci force l'entreprise à changer seule par la volonté de son dirigeant qui veut la rendre plus performante. <sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Benoit Grouard, Francis Meston, Op.cit., p 17

<sup>26</sup> Idem, p17

# **Chapitre 01 : Généralités sur le changement organisationnel**

## **Les facteurs externes du changement**

Les causes externes correspondent à des changements qui sont provoqués par des éléments extérieurs à l'entité qui va changer tels que les clients, les concurrents, les innovations technologiques, l'évolution des modes de vie. L'environnement permet de créer des contraintes qui provoquent le changement et qui impose à l'entreprise de changer. Ces changements sont indispensables pour que l'entreprise puisse conserver ses parts du marché et atteindre des performances satisfaisantes.<sup>27</sup>

**GROUARD. B** et **MESTON. F** ont identifié six facteurs principaux externes du changement à savoir :

### **1) Le marché**

Ce sont des acheteurs actuels et potentiels qui influencent, fortement sur les entreprises. Celles-ci doivent répondre aux besoins et aux attentes du marché sous peine de voir les acheteurs se détourner d'elle. Les évolutions du marché les contraignent donc à s'adapter. Ces évolutions peuvent porter sur les produits et services offerts, sur leurs prix ou sur la manière dont ils sont distribués, ces évolutions apportent des changements profonds et des modifications importantes dans l'entreprise.<sup>28</sup>

### **2) Les actions de la concurrence**

C'est un facteur qui conduit fréquemment, les entreprises à changer. Les mouvements des concurrents peuvent remettre en question la position de l'entreprise tels que lancement d'un nouveau produit, l'utilisation différente d'un canal de distribution, l'amélioration des méthodes de production, la mise en œuvre d'une nouvelle technologie .tous ces facteurs, ces mouvements et ces aspects poussent l'entreprise à changer et réagir. « *Les entreprises sont constamment soumises à cette menace. Elles peuvent l'anticiper en s'efforçant d'améliorer, en permanence, leur situation et /ou réagir le plus rapidement possible* ». <sup>29</sup>

### **3) L'innovation technologique**

L'innovation technologique est une cause de changement qui a une grande importance. Les innovations technologiques rendent plus possible les fabrications des produits et les modes de fonctionnement qui n'existaient pas

---

<sup>27</sup> GROUARD Benoit, Francis Meston, op.cit, p 12

<sup>28</sup> Idem, p 13

<sup>29</sup> Idem, p

## **Chapitre 01 : Généralités sur le changement organisationnel**

auparavant. Ces innovations permettent des améliorations qui rendent obsolètes les produits et les méthodes précédentes. Ces innovations technologiques, petites ou grandes, forcent les entreprises à changer, ces changements portent soit sur le cœur du métier de l'entreprise comme les fabrications des instruments de mesure, soit sur le fonctionnement de l'entreprise, voire sur sa stratégie comme les progrès robotiques.<sup>30</sup>

### **4) L'évolution de la législation et de la réglementation**

L'évolution de la législation et de la réglementation, peut pareillement amener les entreprises à effectuer des changements. Son influence s'exerce à travers la modification de l'environnement, par la modification des contraintes qui pèsent sur l'entreprise. Dans le premier cas, la législation et la réglementation agissent en transformant le marché. Par exemple, elle permet de créer ou de supprimer des avantages fiscaux. Dans le second cas, leurs effets se font sentir directement sur l'entreprise en l'obligeant à respecter certaines règles ou en supprimant des règles existantes.<sup>31</sup>

### **5) La modification de l'actionnariat**

La modification de l'actionnariat est une cause du changement, moins fréquente que les précédentes, mais qui peut provoquer des changements radicaux. Il peut être provoqué soit par une modification des objectifs fixés à l'entreprise et à ses dirigeants, qui touche en particulier des performances financières. Un autre type de changement peut se produire lorsque la modification de l'actionnariat est accompagnée d'une fusion avec une autre entreprise, ou l'intégration dans un nouveau groupe.<sup>32</sup>

### **6) Evolution de la société, des modes de vie et des modes de pensée**

Les entreprises sont soumises aux évolutions de la société, qu'il s'agit des modes de vie ou des modes de pensée, ceci permet des changements lents, mais vastes et lourds. D'ailleurs même les salariés ainsi que les citoyens et les consommateurs sont touchés par ces évolutions.<sup>33</sup>

---

<sup>30</sup>GROUARD, Benoit, Francis Meston, op.cit, p 15

<sup>31</sup>Idem, p 15

<sup>32</sup>Idem, p15

<sup>33</sup>Idem, p 16

# **Chapitre 01 : Généralités sur le changement organisationnel**

## **5.1 Le processus du changement organisationnel**

De nombreux auteurs ont présenté plusieurs modèles suite à leurs études du processus de changement. Dans ce point, nous serons amenés à aborder deux modèles des plus pertinents :

Nous commencerons d'abord par celui de **KURT LEWIN (1958)** et par la suite celui de **Collerette [et al] (1997)**.

### **5.1.1 Le modèle de KURT LEWIN (1958) :**

**K .LEWIN (1958)** est l'un des auteurs pionniers dans le domaine de la psychologie sociale. En effet, selon Lewin, le changement est l'enchaînement de trois phases, le dégel ou la dé cristallisation, la transition et le regel ou la recristallisation (Lewin, 1958).<sup>34</sup>

- **Le dégel ou la dé cristallisation** représente la première phase du modèle de Lewin et correspond à une période de remise en question des perceptions, des comportements et des attitudes que ce soit volontaire ou involontaire. Cette phase s'accompagne également par la création d'une motivation à changer.

Elle reflète la prise de conscience des inconvénients d'une situation, soit de l'écart entre une situation présente et une autre plus agréable (Bélanger, 1994).

Cependant, pour que les changements soient obtenus, il ne suppose pas seulement d'abandonner un comportement ou une attitude mais avoir besoin de mettre en œuvre de nouveaux comportements et de nouvelles attitudes ou perceptions.

L'objectif de cette phase est de sensibiliser les collaborateurs à un changement urgent et inéluctable. Convaincre l'organisation qu'il n'y a pas d'autres issues ne le faites pas. Car la résistance au changement apparaît à ce stade.<sup>35</sup>

- **La transition** : Elle correspond à la phase d'apprentissage de nouveaux modes de fonctionnement, d'expérimentation de nouvelles pratiques et d'adoption de nouveaux

---

<sup>34</sup> LEWIN Kurt (1958).- Group decision and social change.- In: Re-ding in social psychology, p 197-211

<sup>35</sup> Idem, p 197-211

## **Chapitre 01 : Généralités sur le changement organisationnel**

comportements. Durant cette phase, la plupart des individus investissent l'essentiel de leurs énergies.<sup>36</sup>

- **Le regel ou la recristallisation:** elle représente la dernière phase, c'est la phase du changement proprement dit. Pendant cette phase, les nouvelles attitudes, valeurs et comportements. Elle consiste à se stabiliser et se recristallise en similarité se construit une nouvelle forme et donc le changement serait intégré spontanément dans les nouvelles façons de faire.<sup>37</sup>

### **5.2.1 Le modèle de Pierre Collerette [et al.]**

Pour **Pierre Collerette [et al.]**, tout en s'inspirant du modèle de Lewin, ils pensent que « *pour comprendre la problématique du changement organisationnel, il faut examiner l'expérience des acteurs qui vivent le changement afin de savoir comment ils s'y adaptent* ». (Collerette [et al] (1997)) ont proposé un modèle constitué de quatre phases : l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration.

Ce modèle explique les interactions entre les individus et entre les groupes pendant le changement<sup>38</sup>.

- **L'éveil** : correspond une activité mentale consistant à s'interroger sur l'utilité de porter ou non attention aux pressions en présence. Il s'agit donc d'une opération de triage. Pendant cette phase, l'individu accepte ou refuse de remettre en cause leur présentation en réel. Si l'individu accepte, la désintégration pourra amorcée.<sup>39</sup>
- **La désintégration** : consiste à « Déterminer quels sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour les écarter ou en réduire la valeur relative ». Cette phase ne conduit pas nécessairement au changement. Durant cette phase, les individus développent certaines attitude et tout en choisissons d'être réceptifs ou réfractaires au changement.

---

<sup>36</sup> COLLERETTE, Pierre, Robert Schneider et Martin Lauzier (1977).- Le pilotage du changement.- Québec: Presses de l'université, p 293

<sup>37</sup> COLLERETTE, Pierre, Robert Schneider et Martin Lauzier, p 293

<sup>38</sup> COLLERETTE Pierre, Gilles Delisle et Richard Perron (1977).- Le changement organisationnel: théorie et pratique.- Québec: Presses univ., 2013 p25.

<sup>39</sup> Idem, p 25

# **Chapitre 01 : Généralités sur le changement organisationnel**

Cette période est généralement accompagnée d'insécurité et d'anxiété et d'un mélange d'espoir et de méfiance, d'enthousiasme et d'exaspération.<sup>40</sup>

- **La reconstruction** : durant cette phase, l'individu se met à la recherche de nouvelles significations qui l'aideront à réagir d'une façon satisfaisante aux situations qui se présentent. Il est en train de s'approprier de nouvelles significations qui lui permettent de reconstruire sa perception du monde.<sup>41</sup>
- **La phase d'intégration** : durant cette phase, les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles, elles s'harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et font désormais de plus en plus partie des habitudes.

## **Section 02 : Une approche comportementale des acteurs face au changement organisationnel**

Dans cette deuxième section de ce chapitre, nous nous pencherons sur les acteurs, les domaines du changement et la résistance au changement dans ce l'ensemble.

### **Les acteurs du changement et leurs rôles dans l'entreprise**

Les acteurs jouent un rôle très important dans le changement organisationnel, son succès est lié à leur influence et leur intégration, mais généralement ils n'accepteront pas le changement facilement, ils sont comme le moteur du changement, ils se repartissent en trois catégories :

**Leader ou sponsor** : c'est une personne qui a le caractère et la capacité d'influencer et de communiquer sur son groupe pour atteindre des objectifs et une vision commune. Son rôle dans la conduite du changement est avant tout d'analyser l'action du changement, et donc de connaître les évolutions possibles du contexte. Cette phase comprend et discute de la dynamique d'action des changements dans l'environnement à travers de multi acteurs, multi périodes et multi contextes, permettant aux acteurs de créer des connaissances sur la situation et de construire une équipe de conduite de changement qui s'appuiera sur des relais

---

<sup>40</sup> COLLERETTE Pierre, Gilles Delisle et Richard Perron (1977), op.cit,p 26

<sup>41</sup> Idem, p 29

## Chapitre 01 : Généralités sur le changement organisationnel

dépendant du changement avec le leader comme initiateur ou comme suiveur du changement<sup>42</sup>. Le tableau ci-dessous résume la capacité d'action du leader :

**Tableau N°0 3 : Capacités d'action**

Capacité d'action	Exemples de faits constitutifs
<b>vigilance</b>	Connaitre les parties prenantes, organiser la veille.
<b>compréhension</b>	Organiser le traitement des données de l'environnement.
<b>argumentation</b>	Traduire les données dans le langage économique de la valeur.
<b>conception</b>	Sélectionner les actions planifiées, construire les coordinations, les dispositifs d'action ...
<b>Mise en œuvre</b>	Définir les tactiques, négocier les ressources, organiser les dispositifs d'action de suivi...
<b>communication</b>	Concevoir les dispositifs et les supports d'échange pour faciliter la compréhension des collaborateurs.
<b>charisme</b>	Partager les réseaux, dialogue sur les convictions, prendre position sur les problèmes difficiles...
<b>inspiration</b>	Formuler les défis, apporter le sens de l'action, procurer un encouragement continu...
<b>Stimulation</b>	Organiser la créativité et les échanges sur les événements inédits et les ruptures...
<b>Considération</b>	Développer un contact individualisé et une aide au développement personnel, à l'autonomie.

Source cité par : SOPARNOT R (2010), « *le management du changement* », édition Vuibert, Paris, Page107

**Les managers intermédiaires** : depuis longtemps, de nombreux travaux de recherche ont souligné l'importance du management intermédiaire dans la mise en œuvre du changement, globalement, leurs importance est d'avoir vivre et manager le changement. tout en assurant un rôle qui tenait d'établir un lien entre les agents opérationnels et d'autres utilisateurs avec une mise en œuvre des orientations définies par les stratèges , en s'assurant aussi que les ressources sont correctement contrôlées , en surveillant la performance et le comportement du personnel, au-delà, on peut énoncé qu'ils sont des facilitateurs ou des préparateurs du changement. **Barlett et Ghoshal (1997)** distinguent trois positions distinctes (operating level, c'est un niveau de fonctionnement, Senior level c'est un niveau supérieur et top

<sup>42</sup> SOPARNOT R, « *le management du changement* » (2010), édition Vuibert, Paris, p104



## **Chapitre 01 : Généralités sur le changement organisationnel**

level qui est un haut niveau). Ces auteurs nous montrent que dans des organisations d'entreprises profondément transformées, ouvertes à des fonctionnements matriciels et en réseaux, ces positions intègrent certes des activités nouvelles mais perdurent dans leur différenciation. Autrement dit, le rôle des managers intermédiaires se transforme dans le changement organisationnel. <sup>43</sup>

**Le tableau N°04 : Transformation des rôles managériaux, d'après Barlett et Ghoshal(1997)**

.	<b>Operating level</b>	<b>Senior level</b>	<b>Top level</b>
<b>Changement de rôles</b>	De la mise en œuvre opérationnelle à la capacité d'entreprendre	Du contrôle administratif à l'aide au développement	De l'allocation de ressources à la conduite du changement
<b>Apport principal de la position</b>	Assurer la performance en se focalisant sur la productivité, l'innovation et la croissance à l'intérieur des équipes de la direction des entités opérationnelles	Apporter les capacités de ressources et de synergies de la grande organisation aux équipes de direction des entités opérationnelles	Insuffler l'idée d'un cap, d'un engagement et d'un enjeu à l'ensemble de l'organisation
<b>Activités clés</b>	Définir des opportunités d'affaire attirer et développer les ressources et les compétences  Gérer le progrès continu au sein de l'unité	Développer les capacités des personnes et soutenir leurs activités  Relier les connaissances, les compétences et mutualiser les expériences et les bonnes pratiques entre les unités  Gérer les tensions entre la performance à court terme et l'ambition à long terme	Institutionnaliser au sein de l'organisation un ensemble de valeurs et des normes de nature à renforcer la confiance et la coopération  Développer un projet d'entreprise et une ambition collective partagée

Source cité par : SOPARNOT R (2010), « *le management du changement* », édition Vuibert, Paris, Page125

<sup>43</sup> SOPARNOT R, *op.cit.*, 2010, Page123

## **Chapitre 01 : Généralités sur le changement organisationnel**

**Les intervenants externes :** Ce sont des consultants ou des experts extérieurs à l'organisation qui, à l'instar des correcteurs de changement, peuvent être une source de prise de conscience du besoin de changement et un véritable acteur du changement. Lorsqu'il y a une difficulté à gérer le changement ou un conflit et un manque de compétence ou d'expertise, les entreprises convoquent des parties prenantes externes qui ont besoin d'une nouvelle idée sous l'influence du changement. Des consultants externes peuvent aider à élaborer la stratégie de changement ou planifier son déploiement. Ils sont également engagés comme des employés des sollicitateurs : ils assurent l'intégration, animent des groupes pour discuter des objectifs du changement et des actions à mettre en œuvre.<sup>44</sup>

### **Les domaines du changement organisationnel**

D'après les travaux de GROUARD et MESTON, nous pouvons maintenir que l'entreprise est constituée de deux grands types de composantes :

- Les composantes qui la concrétisent ;
- Les composantes qui l'animent.

Les composantes qui concrétisent l'entreprise correspondent à ce qui forme l'entreprise, à ce qui est visible et matérialisé comme (les marchés, les produits, les organigrammes...etc.). Parallèlement, les composantes qui l'animent correspondent à ce qui fait agir l'entreprise, à ce qui est invisible et immatériel comme (les valeurs partagées, les modes de relations, les comportements...etc.).

« Ces composants sont souvent regroupés en cinq grands domaines à partir desquels on peut décrire et comprendre une entreprise : la stratégie, la structure, les systèmes, le culture et le mode de management ».ces cinq domaines sont tous concernés par le changement.<sup>45</sup>

### **La stratégie**

---

<sup>44</sup> SOPARNOT R, *op.cit.*, 2010, Page125

<sup>45</sup> GROUARD Benoit , Francis Meston, L'entreprise en mouvement, conduire et réussir le changement. 3em éd DUNOD. Paris 1998, p 27

## **Chapitre 01 : Généralités sur le changement organisationnel**

Une stratégie définit les activités, les objectifs et les moyens d'une entreprise. Elle guide l'effort. Elle joue un rôle important dans les relations établies à l'extérieur de l'entreprise. La stratégie joue un rôle essentiel dans l'initiation et la réalisation du changement. Elle doit conduire l'entreprise à s'adapter pour maintenir sa solidité et sa performance pour faire face à diverses sources de changement et d'agitation. Les stratégies sont généralement développées du haut vers le bas dans l'entreprise. Quelques entreprises parlent "d'adaptation stratégique guidée par une intention stratégique Conformément aux objectifs globaux à moyen et long terme que l'entreprise s'est fixés ». C'est la création d'un avantage concurrentiel tel que suggéré par les groupes internes qu'elle atteindra l'objectif. Ces suggestions peuvent être adaptées aux stratégies connexes.<sup>46</sup>

### **La structure**

La structure au niveau de l'entreprise définit comment ces fonctions sont organisées. C'est-à-dire les ressources qui établissent la répartition des directions, des divisions, des départements ou des services, et l'emplacement de chaque entité. Au niveau du changement, la structure constitue souvent un cadre qui doit partir, car la solution à mettre en place est rarement liée aux frontières. Son importance est faible car son fonctionnement normal, l'entreprise ne dépend que partiellement de la structure.<sup>47</sup>

### **Le système**

Les systèmes d'une entreprise définissent comment les processus circulent au sein de l'entreprise : structure (flux d'informations, flux de matériels, etc.). Réponse de l'entreprise et leur vitesse, très dépendante de son système, qui affecte directement sa prise de décision, sa fluidité, sa capacité de mobilisation. Le système est au cœur de tout changement, soit parce que le changement dépend directement d'un système (système de contrôle de gestion, de production, de promotion, etc.), soit en raison de changements. Il s'agit d'agir sur les systèmes.<sup>48</sup>

### **La culture**

---

<sup>46</sup> GROUARD.Benoit, Francis Meston, op.cit p 31

<sup>47</sup> Idem, p 33

<sup>48</sup> Idem, p 35

## **Chapitre 01 : Généralités sur le changement organisationnel**

« La culture est un ensemble de valeurs durables partagées par tous les membres de l'entreprise ». Ces valeurs se transforment à travers les comportements, les habitudes et les pratiques. Car elle comprend les valeurs fondamentales de l'entreprise. La culture a ainsi un impact très important sur la façon dont une entreprise mène ses activités. Certains auteurs l'affirment. Plusieurs entreprises semblent prouver que changer de culture est possible de l'adapter à l'environnement. Pour réussir, plusieurs conditions doivent être remplies, notamment : une forte conviction que l'innovation, le changement et l'apprentissage sont étroitement liés à l'entreprise, ils doivent être à tous les niveaux et à tout moment de l'exercice de son activité.<sup>49</sup>

### **Le mode de management**

« Le mode de management, c'est-à-dire le système de management des dirigeants et la manière dont ils gèrent l'entreprise, est une des composantes importantes qui anime l'entreprise. Le mode de management est lié à la personnalité des dirigeants contrairement à la culture. Ces derniers sont, en effet, ceux par lesquels le changement s'impose dans l'entreprise. « Leurs préoccupations est la façon dont ils <sup>50</sup>les traitent ont donc une forte incidence sur l'activité de l'entreprise et son évolution ».

### **La résistance au changement**

Le changement organisationnel n'est pas facile d'un part, il demeure difficile à réussir .on estime que plus de la moitié des changements sont des échecs ou demi-succès.

### **Définition de la résistance au changement**

**Selon AUTISSIER ET MOUTON :** « *le changement nécessite de faire accepter le risque de perdre un existant connu pour un avenir incertain*». <sup>51</sup>

Autrement dit, le changement nécessite une transition, c'est-à-dire un passage entre une situation A et une situation B. Durant cette période de transition, l'individu est tiraillé entre son désir de poursuivre son mode de fonctionnement connu

---

<sup>49</sup> GROUARD.Benoit, Francis Meston, op.cit 36

<sup>50</sup> Idem, p 38

<sup>51</sup> SOPARNOT R, « *le management du changement* »(2010), édition Vuibert, Paris, Page155

## **Chapitre 01 : Généralités sur le changement organisationnel**

et maîtrisé (situation actuelle et passée) et l'attrait d'un futur prometteur et meilleur (situation nouvelle), qui signifie ou désigne la résistance.<sup>52</sup>

### **Les causes de la résistance au changement**

#### ➤ **Les causes individuelles :**

Les caractéristiques individuelles et certains traits de la personnalité ont certes été les facteurs les plus étudiés sur la résistance au changement, mais les auteurs Chen et Chen ont démontré une corrélation négative entre le caractère consciencieux et la résistance comportementale. A cet égard, **Oreg**(2003) s'est intéressé aux corrélations entre certains traits individuels et la résistance au changement dans six études : la recherche de la routine, l'aversion au risque, le focus à court terme et la rigidité cognitive, la tolérance à <sup>53</sup>l'ambiguïté et quelques liens, plus faible ont, dans certains cas, été établis entre le dogmatisme et le névrosisme et la résistance au changement.

#### ➤ **Les causes collectives :**

Sur le plan collectif, on s'intéresse à l'influence du groupe et donc au comportement d'un acteur face au changement. Dans cette lignée, **Oreg** (2006) a démontré qu'un environnement social négatif face au changement augmente la résistance comportementale et affective d'un individu. Lors d'une fusion, les employés, de même rang social, ont les mêmes résistances.

Enfin, **Lapointe et Rivard** ont révélé que la résistance passerait d'un niveau individuel à un niveau groupal avec le temps. Ces auteurs ont observé qu'en début de changement, les comportements de résistance étaient davantage individuels et isolés et qu'ils devenaient collectifs et mieux orchestrés au cours du processus de changement.<sup>54</sup>

#### ➤ **Les causes culturelles :**

L'auteur **Oreg [et al]**, ont remarqué que le degré de résistance « dispositionnelle » était influencé par la culture nationale. Les études de **Hofstede**, ont également démontré des différences entre les cultures quant à la résistance au changement. Ainsi, Meyer [et al], ont trouvé que la culture nationale avait un impact

---

<sup>52</sup> SOPARNOT R, *op.cit.*, P155

<sup>53</sup> Idem, p 160

<sup>54</sup> Idem ,161

## **Chapitre 01 : Généralités sur le changement organisationnel**

significatif sur l'influence de l'engagement normatif sur les comportements de soutien au changement.<sup>55</sup>

### ➤ **Les causes politiques :**

**Selon Lawrence et Robinson**, les instances du pouvoir organisationnel peuvent brimer les besoins d'autonomie, d'identité et de justice des employés et causer des pertes qui seraient à la base des comportements de résistance. De plus, ils soutiennent que le type de pouvoir utilisé influence le type de résistance manifesté. Par exemple, la manipulation, les relations difficiles entre les managers.<sup>56</sup>

### ➤ **Les causes organisationnelles :**

De nombreux auteurs ont traité les facteurs organisationnels facilitant ou compliquant la mise en œuvre d'un changement qui sont en lien avec la résistance ou le soutien. **Chen et Chen** ont démontré qu'il existe une corrélation négative entre la résistance et le style de leadership participatif.<sup>57</sup>

**Selon Self et Schraeder**, la résistance au changement est également influencée par le niveau de crédibilité de l'organisation et des leaders du changement ainsi que par l'histoire organisationnelle. Ainsi, une histoire d'inertie organisationnelle augmente le risque de résistance pour les changements futurs.<sup>58</sup>

### ➤ **Les causes liées à la qualité de la mise en œuvre :**

Plusieurs auteurs ont défendu l'idée selon laquelle la résistance au changement fait apparaître la cause d'un processus de changement déficient. Selon **Self et Schraeder**, la qualité de la mise en œuvre du changement joue un rôle important dans la prévention contre les comportements de résistance. **Van Dam [et al]** et **wanberg et Banas** ont observé que les niveaux d'information et de participation pendant le processus de changement diminuaient la résistance des employés. Dans ce point, l'accès à la participation et à l'implication dans le processus de décision réduirait la résistance au changement.<sup>59</sup>

---

<sup>55</sup> SOPARNOT R, *op.cit.*, p162

<sup>56</sup> Idem, P 162

<sup>57</sup> Idem,

p162

<sup>58</sup> Idem, p

## **Chapitre 01 : Généralités sur le changement organisationnel**

### ➤ **Les causes liées au changement :**

**Self et Schraeder** soutiennent que la résistance individuelle peut provenir du contenu du changement. Par exemple, une inadéquation entre les valeurs organisationnelles passées et les nouvelles valeurs prônées par un changement peuvent générer une forme de résistance chez les employés. Lors d'un changement culturel, les employés qui percevaient une similitude entre l'ancien cadre de référence et le nouveau, s'approprièrent le changement plus rapidement que ceux qui décelaient une inadéquation.<sup>60</sup>

### ➤ **Les causes liées à la fréquence des changements :**

Certains auteurs soutiennent que le fait de changer, de façon excessive, semble aussi néfaste que le statu quo affirme que les changements excessifs peuvent favoriser la résistance des employés face à des changements futurs que voudrait proposer la haute direction.<sup>61</sup>

### **Les conséquences de la résistance au changement**

La résistance au changement constitue le plus grand problème à surmonter lorsqu'un changement est introduit. Selon les résultats d'études empiriques, la résistance au changement est liée négativement à l'atteinte des objectifs du changement et la résistance affective est liée négativement à la satisfaction au travail alors que la résistance comportementale est liée à l'intention de quitter l'organisation et la résistance cognitive est liée négativement à l'engagement de continuité. D'après l'étude de **Vas**(2005), la résistance de la haute direction et des managers peut même influencer la dynamique du changement de façon durable et ainsi nuire au succès de sa mise en œuvre.

Ainsi, l'avancement des connaissances sur le plan psychométrique a donc permis de mieux cerner d'importantes conséquences de la résistance au changement tant sur l'organisation que sur le succès du changement.<sup>62</sup>

### **Limiter de la résistance au changement**

Lorsque la management détecte une résistance au changement et la considère comme un obstacle au fonctionnement global, quels recours va-t-il adopter ?

---

<sup>60</sup> SOPARNOT R, *op.cit.*, Page 164

<sup>61</sup> Idem, p 164

<sup>62</sup> Idem., Page160

## **Chapitre 01 : Généralités sur le changement organisationnel**

Plusieurs stratégies ont été énoncées, dont l'éducation et la communication, la participation, l'aide et le soutien, la négociation, la manipulation et la cooptation ou encore la coercition. Le tableau ci-dessous offre une synthèse de ces diverses approches.<sup>63</sup>

- **Éducation et communication :**

Elles peuvent atténuer la résistance en aidant les employés à voir la logique du changement suggéré. Pour que cette technique fonctionne, la résistance doit évidemment surtout trouver sa source dans un manque d'informations et une formation ou une communication insuffisante.<sup>64</sup>

- **La participation :**

Elle suppose l'introduction des individus, directement concernés par le changement, au processus de prise de décision : en participant, ils peuvent exprimer leurs sentiments, augmenter la qualité du processus et stimuler l'implication du personnel au choix final.<sup>65</sup>

- **Facilitation et soutien :**

Permettre aux employés de mieux gérer la peur et l'anxiété associées au changement par le biais de conseils, de thérapies, de formations ou d'un court congé payé.<sup>66</sup>

- **La négociation :**

Équivaut à un marché conclu : des attentes sont satisfaites en échange de l'engagement de réduire la résistance. Si celle-ci est l'œuvre de sources de pouvoir, cette technique est des plus utiles.<sup>67</sup>

- **Manipulation et cooptation :**

Désignent les tentatives dissimulées pour exercer une influence, y compris en déformant des faits pour rendre le changement plus convaincant.<sup>68</sup>

---

<sup>63</sup> ROBBINS [et al](2011), « *management l'essentiel des concepts et pratiques* », édition nouveaux Horizons, Paris, P 224

<sup>64</sup> Idem, p 224

<sup>65</sup> Idem, 224

<sup>66</sup> Idem, p 225

<sup>67</sup> Idem, p 225



## Chapitre 01 : Généralités sur le changement organisationnel

- **la coercition :**

Peut aussi servir à combattre la résistance en lançant des menaces directes ou en employant la force contre les éléments résistants.<sup>69</sup>

**Tableau N° 05 : Approches pour réduire la résistance au changement**

<b>Approche</b>	<b>Utilisation</b>	<b>Avantage</b>	<b>Inconvénient</b>
<b>Education et communication</b>	Lorsque la résistance est due à une désinformation	Efface les malentendus	Peu efficace en cas de manque de confiance et de crédibilité
<b>Participation</b>	Lorsque les résistants sont assez compétents pour apporter leur contribution	Accroît implication et l'acceptation	Prend beaucoup de temps et mène éventuellement à une solution médiocre
<b>Facilitation et soutien</b>	Lorsque les résistances sont victimes de craintes et d'angoisses	Peut faciliter certaines adaptations	Cout cher et ne garantit pas une réussite
<b>Négociation et entente</b>	Lorsque la résistance est l'œuvre d'un groupe puissant	Peut permettre « d'acheter » des engagements	Peut coûter cher et offre à d'autres la possibilité d'exercer des pressions
<b>Manipulation et cooptation</b>	Lorsque l'appui d'un groupe puissant est nécessaire	Peu coûteuse, facilité de s'assurer un soutien	Risque d'échec et de perte de crédibilité de l'agent du changement
<b>Coercition</b>	Lorsque l'appui d'un groupe puissant est nécessaire	Peu coûteuse, facilité de s'assurer un soutien	Éventuellement illégale et peut nuire à la crédibilité de l'agent du changement

Source : ROBBINS [et al](2011), « *management l'essentiel des concepts et pratiques* », édition nouveaux Horizons, Paris, Page22

<sup>68</sup> ROBBINS [et al], « *management l'essentiel des concepts et pratiques* », op.cit p 225

<sup>69</sup>Idem, p225

# **Chapitre 01 : Généralités sur le changement organisationnel**

## **Conclusion**

Le concept du thème du changement organisationnel a été développé à travers des modèles théoriques. À la fin des années 1980, le changement organisationnel est devenu une chose prévisible, une réalité quotidienne, un processus d'apprentissage continu qui a permis l'innovation, qui était l'affaire de tous les membres de l'organisation. Le changement organisationnel touche différents domaines. Il peut s'agir de stratégie, de structure, de système, de culture et de style de gestion. De nombreux changements peuvent façonner l'environnement des affaires, les changements économiques, politiques, technologiques et sociaux étant les plus fréquemment mentionnés.

Depuis le début de la pandémie de COVID-19, plusieurs changements organisationnels se sont produits dans les organisations qui ont favorisé l'expérimentation accélérée de nouvelles pratiques organisationnelles en termes d'engagement collectif et individuel, d'adaptation, de mieux-être, d'adoption très rapide de nouvelles façons de travailler, et la gestion du niveau de doute. Les organisations sont mises au défi de s'adapter rapidement pour répondre aux urgences.

Le deuxième chapitre de ce mémoire a pour objectif d'étudier les principaux changements induits par la crise de la covid-19 et son impact sur l'entreprise.

## *Chapitre 02*

*Les changements organisationnels  
pendant la crise sanitaire (Covid-19) et  
son impact dans l'entreprise*

# Chapitre 02 : Les changements organisationnels pendant la crise sanitaire (Covid-19) et son impact dans l'entreprise

---

## Introduction

Le grand confinement a favorisé l'expérimentation accélérée de nouvelles pratiques organisationnelles. Les impacts de la crise sanitaire ont été très forts, dès le mois de mars 2020, pendant le temps de confinement et ensuite dans les temps de déconfinement puis après la relance après le mois de juin, en termes d'engagement collectif et individuel, d'adaptation, de santé, d'adoption très rapide de nouveaux modes de travail, de remise en cause du management. Les entreprises ont été mises au défi de s'ajuster très rapidement pour faire face à l'urgence. Avec 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 de cette expérience tout aussi inédite qu'intense.

Dans ce chapitre, nous allons développer deux sections, la première porte sur un contexte théorique sur la covid-19 et les changements introduits dans les entreprises, la seconde porte sur l'impact de cette crise sur l'entreprise.

## Section 01: La crise sanitaire et les changements introduits dans les entreprises

Cette section consiste à donner une vision générale sur la crise sanitaire (COVID - 19), par conséquent, nous avons essayé de donner quelques définitions ensuite nous avons abordé les principaux changements induits par cette crise dans une entreprise.

### Généralités sur la crise sanitaire

#### Définitions de quelques concepts de base

##### a) Concept de crise

- Selon Charle.F. Hurman « Une crise est une situation qui crée un changement abrupt et soudain sur une ou plusieurs variable(s) clé(s) du système ». <sup>70</sup>
- Selon David Autissier « La crise est un choc émotionnel qui remet en cause des acquis et montre la fragilité de quelque chose qui paraissait comme naturel, la survie de soi-même ». <sup>71</sup>

---

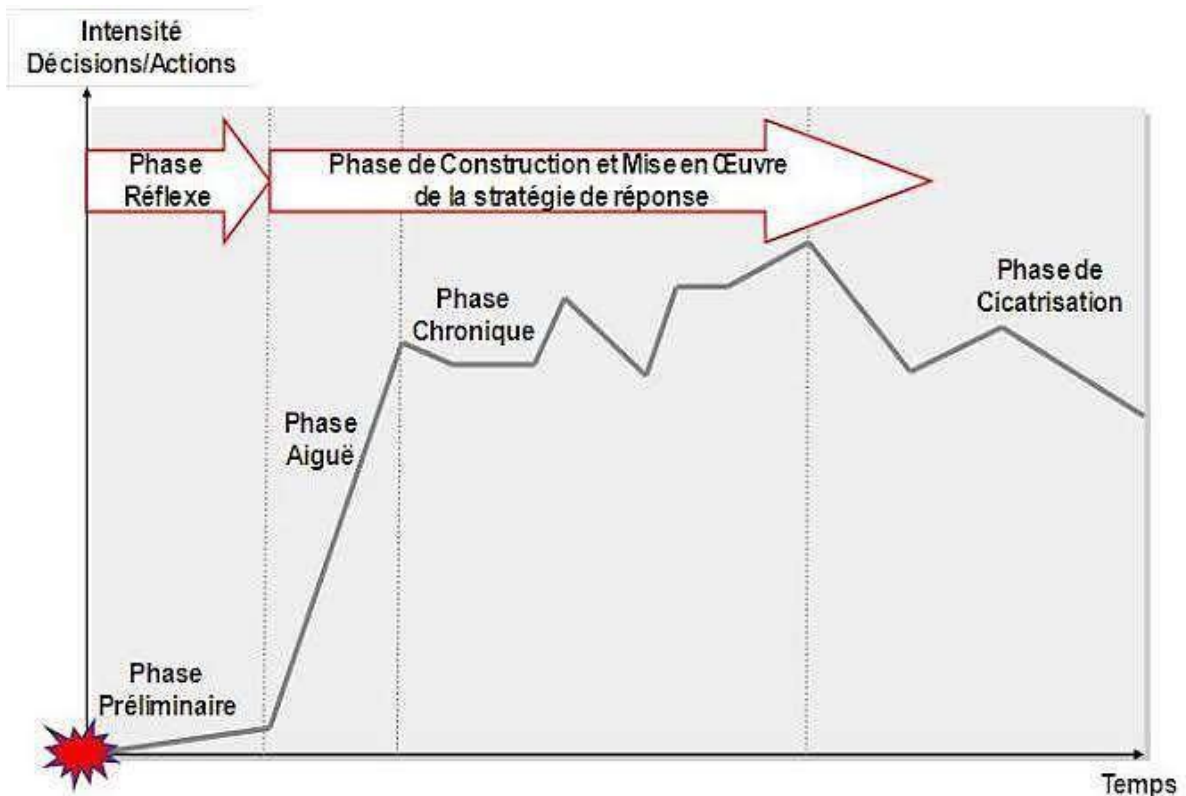
<sup>70</sup>LAGADEC, Patrick. La gestion des crises. *Outils de réflexion al'usage des décideurs, Ediscience International, Paris, 1991.p48.*

## Chapitre 02 : Les changements organisationnels pendant la crise sanitaire (Covid-19) et son impact dans l'entreprise

- Selon Julien Freund « la crise est une situation collective caractérisée par des contradictions et ruptures, grosse de tensions et de désaccords, qui rendent les individus et les groupes hésitants sur la ligne de conduite à tenir, parce que les règles et les institutions ordinaires restent en retrait ou sont même parfois déphasées par rapport aux possibilités nouvelles qu'offrent les intérêts et les idées qui surgissent du changement, sans que l'on puisse cependant se prononcer clairement sur la justesse et l'efficacité des voies nouvelles »<sup>72</sup>

### ✓ Les phases des crises sanitaires

Figure N° 02 : Schéma représentant les phases d'une crise



Source : [www.assistant-courrier.laposte.fr](http://www.assistant-courrier.laposte.fr) « Désamorcer une crise ».

- **La phase préliminaire** : Période d'avant-crise. La crise est sous-jacente et annoncée par des signes forts que l'entreprise décide de traiter ou non. A ce stade, il est encore possible

<sup>71</sup> David Autissier[et al] (2020).- Changement de crise: Les organisations à l'épreuve du Covid-19.- Paris: MA édition, p.10.

<sup>72</sup> LAGADEC, Patrick. La gestion des crises. *Outils de réflexion à l'usage des décideurs*, Ediscience International, Paris, 1991.p48.

## Chapitre 02 : Les changements organisationnels pendant la crise sanitaire (Covid-19) et son impact dans l'entreprise

---

de désamorcer la crise en prévenant les risques et en mettant en place une communication efficace. Si la crise est inévitable, il faut s'y préparer.<sup>73</sup>

- **La phase aigüe** : Entrée officielle de l'entreprise en période de crise. Mise en place d'une cellule de crise, composée d'un chef de crise (leader), d'experts sur le sujet, d'un responsable de communication et d'un porte-parole.

- **La phase chronique** : Apogée de la crise. L'attention des médias est focalisée sur la crise. La durée du traitement médiatique peut s'étendre de quelques jours à quelques semaines, en fonction des autres sujets d'actualité.

- **La phase de cicatrisation** : Retour à la normale. Les médias ont délaissé le sujet, mais la prudence est de mise car la crise peut resurgir à tout moment. Ensuite, il s'agit pour l'entreprise de tirer les enseignements de la crise.

Une fois l'origine de la crise identifiée, il faut agir vite. 80% des crises ont une durée inférieure à 3 jours et les différentes phases de la crise se succèdent très rapidement et laissent peu de temps pour construire un contre argumentaire efficace et convaincant.

### b) La crise sanitaire

Une crise sanitaire se caractérise par des événements touchant réellement, ou potentiellement un grand nombre de personnes. Affecte la santé, cette crise peut éventuellement faire augmenter la mortalité ou un facteur significatif de surmortalité. Il existe plusieurs types de crises sanitaires : épidémie ou pandémie.<sup>74</sup>

#### ✓ La pandémie

(Du grec pan=tout et demos=peuple) est une épidémie qui s'étend à la quasi-totalité d'une population d'un continent ou de plusieurs continents. Il y a plusieurs pandémies qui ont touché l'humanité (la peste noire, la grippe espagnole...)<sup>75</sup>

#### ✓ L'épidémie

Est la propagation rapide<sup>76</sup> d'une maladie contagieuse, le plus souvent d'origine infectieuse dans une population et aussi est un phénomène pernicieux, nuisible qui atteint un grand nombre d'individus.<sup>77</sup>

---

<sup>73</sup> [www.assistant-courrier.laposte.fr](http://www.assistant-courrier.laposte.fr) consulté le 06/05/2022

<sup>74</sup> <https://langue-francaise.tv5monde.com> consulté le 07/05/2022 <sup>75</sup> <https://www.futura-sciences.com> Consulté le 15/06/2022

## **Chapitre 02 : Les changements organisationnels pendant la crise sanitaire (Covid-19) et son impact dans l'entreprise**

---

<sup>76</sup> <https://www.futura-sciences.com> Consulté le 15/05/2022

## Chapitre 02 : Les changements organisationnels pendant la crise sanitaire (Covid-19) et son impact dans l'entreprise

---

### La covid -19 :

La « pandémie Covid-19 » a émergé en décembre 2019 dans la ville de Wuhan dans la province du Hubei en Chine. Elle fait référence à « coronavirus disease 2019 ». La maladie provoquée par un virus de la famille des coronaviridae, le SARS-CoV-2, est une maladie infectieuse émergente de type zoonose.

La covid-19 est une maladie respiratoire pouvant être mortelle chez les patients fragilisés par l'âge ou une autre maladie chronique. Elle se transmet par contact rapproché avec des personnes infectées. Les symptômes les plus fréquents sont la fièvre, la toux sèche et la fatigue.<sup>78</sup>

### Typologie des crises sanitaire :

Il existe plusieurs types de crise sanitaire à savoir :

- **L'épidémie** : C'est la propagation rapide d'une maladie infectieuse par voie de contagion ou non. Concrètement, elle se manifeste par une augmentation subite du nombre de malades sur une zone précise. Si une épidémie touche plusieurs continents, elle devient une pandémie.
- **La pandémie** : L'OMS définit la pandémie comme la propagation mondiale d'une nouvelle maladie. D'une manière générale, il s'agit d'un virus grippal qui se propage à travers le monde profitant du manque d'immunité de la majorité des populations.
- Une crise sanitaire liée à des vaccins ou des médicaments non conformes.
- Une crise sanitaire liée à des événements climatiques : les effets du dérèglement (canicule en Europe) pèsent sur la santé et provoquent une surmortalité. Les catastrophes naturelles majeures : tsunami, tremblement de terre ou inondation peuvent aussi entraîner une augmentation exceptionnelle des malades à prendre en charge.

---

<sup>77</sup> DE FRANÇAIS LAROUSSE, Dictionnaire. Disponible à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/valeur/80972?q=valeur#80026>, consulté le 21.04. 2022. *Bibliographie du corpus.* <sup>78</sup> <https://www.futura-sciences.com> Consulté le 17 /05/2022



## **Chapitre 02 : Les changements organisationnels pendant la crise sanitaire (Covid-19) et son impact dans l'entreprise**

---

- Une crise sanitaire induite par un accident industriel : La pollution de l'eau ou de l'air suite à une explosion, un incendie, une fuite de gaz au niveau d'un établissement industriel classé dangereux provoque des effets nocifs sur la santé à court ou à long terme.

- Une crise sanitaire liée à une crise alimentaire : il y a deux catégories.

On qualifie de crise alimentaire une toxi-infection alimentaire grave qui touche plusieurs dizaines de personnes ou plus et envenimée par un large impact médiatique. On appelle également crise alimentaire la pénurie de nourriture entraînant des problèmes de santé divers.

- Une crise sanitaire liée à une exposition à des produits dangereux : les substances toxiques peuvent nuire à la santé à long terme provoquant entre une intoxication aigue, une asphyxie ou un cancer.<sup>79</sup>

### **Les spécificité des crises sanitaires**

Les crises à fortes composantes sanitaires comportent des caractéristiques spécifiques :

- Les crises sanitaires se caractérisent par l'écho très important qu'elles ont dans l'opinion publique et par les répercussions nombreuses qu'elles ont tant dans le monde politique, que dans le monde médical et sanitaire.

- Elles portent atteinte à la crédibilité du savoir médical et à la légitimité des institutions sanitaires.

- Elles mettent en cause des valeurs comme la responsabilité individuelle et collective, les libertés démocratiques, l'importance accordée à la vie humaine. Dans des conflits, souvent intenses entre différentes valeurs ou des intérêts divergents, la santé est sacrifiée devant les contraintes économiques.

- Elles suscitent un émoi considérable, propice aux rumeurs, dans les populations concernées, ainsi qu'un retentissement médiatique assuré.

---

<sup>79</sup> <https://gestion-de-crise.solution> Consulté le 28/05/2022

## **Chapitre 02 : Les changements organisationnels pendant la crise sanitaire (Covid-19) et son impact dans l'entreprise**

---

- Elles posent aux décideurs des difficultés considérables, liées notamment aux fortes incertitudes sur les effets et à la nécessité absolue de répondre d'urgence aux inquiétudes, les enfermant dans un dilemme permanent : courir le risque de se voir reprocher soit une sous réaction (la négligence), soit une sur-réaction (la panique).

- Elles portent atteinte à la crédibilité du savoir médical et à la légitimité des institutions sanitaires.<sup>80</sup>

### **Historiques de la covid-19**

Fin 2019, une nouvelle maladie à coronavirus, SARS-CoV-2, ensuite dénommé covid-19, est apparue à Wuhan en Chine, mais rapidement, les cas se sont apparus dans tous les pays du monde, l'un après l'autre sans aucune exception.

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

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

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

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

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

Néanmoins, et comme beaucoup de virus respiratoires, un pourcentage non négligeable de personnes atteintes feront une maladie asymptomatique tout en étant de potentielles sources de contamination.<sup>81</sup>

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

---

<sup>80</sup> <https://gestion-de-crise.solution> Consulté le 28/05/2022

<sup>81</sup> D .Karam.sarkis (2021). Les pandémies dans l'histoire...au coronavirus, p2

## **Chapitre 02 : Les changements organisationnels pendant la crise sanitaire (Covid-19) et son impact dans l'entreprise**

---

De ce fait, des mesures d'hygiène ont été préconisées par les différents organismes internationaux de santé, les sociétés savantes de maladies infectieuses.<sup>82</sup>

### **Les changements organisationnels induits par la crise de la covid-19**

#### **Les changements organisationnels pendant la crise sanitaire**

- **Télétravail**

Le télétravail est considéré comme une gestion basée sur la technologie web. Cependant, on ne peut pas confondre le télétravail, qui est légalement défini comme une notion juridique qui ne s'applique qu'aux salariés, avec le travail à domicile, le travailleur indépendant travaillant à domicile étant régi par un régime juridique et administratif différent.<sup>83</sup>

Le travail à distance présente des avantages pour les employés qui travaillent dans des conditions moins stressantes et pour les employeurs qui n'ont plus à se soucier de la gestion des frais de transport et de déplacement. Cependant, il y a un obstacle, les employeurs ne pourront pas bien suivre l'avancement des tâches et donc avoir une bonne compréhension de la productivité, où internet joue un rôle fondamental. Comme google site ou google maps.

- **La technologie**

La technologie deviendra un vecteur important de changement dans l'organisation, et ce, à travers des procédés tels le télétravail, la communication à distance et d'autres processus, Dans ce nouveau contexte, la formation des collaborateurs jouera un rôle important, y compris sur le plan de la généralité, pour garantir une relève temporaire dans des circonstances exceptionnelles ou pour répondre aux exigences d'un nouveau poste. Des défis supplémentaires seront également ajoutés, tels que la mise en œuvre de mesures d'hygiène sur tous les lieux de travail conçues pour protéger la santé et la sécurité des travailleurs plus que par le passé. Et aussi, tous ces outils tableau, de bord partagé, visioconférence,

---

<sup>82</sup> D .Karam.sarkis (2021). Les pandémies dans l'histoire...au coronavirus, p2

<sup>83</sup>MAHLEB, Amina Feriel et MENAA, Rym. *L'impact de la crise sanitaire (covid-19) sur la performance de l'organisation Illustration par le cas de la «Caisse Régionale de Mutualité Agricole CRMA» de Tizi-Ouzou.* 2021. Thèse de doctorat. Université Mouloud Mammeri.p76

## Chapitre 02 : Les changements organisationnels pendant la crise sanitaire (Covid-19) et son impact dans l'entreprise

---

badge à distance, signature électronique ont continué d'être améliorés pour permettre aux salariés de travailler durablement dans les meilleures conditions.

- **Modification des tâches de quelque poste**

Pendant cette crise sanitaire, certains employeurs souhaitent modifier le poste(ou de plusieurs) salariés afin qu'ils puissent, par exemple, occuper le poste d'un collègue qui est en arrêt de travail, ou encore occuper un poste qui demande plus de salariés que d'habitude.<sup>84</sup>

- **Distanciation et proximité**

L'éloignement physique a pour effet immédiat d'affranchir le manager de tous ses attributs statutaires physiques visuels. La notion de distance amplifie grandement le besoin de lien, de lien de contact. Ce besoin s'exprime entre le manager et l'équipe en collectif, entre le manager et ses collaborateurs en individuel et entre les collaborateurs entre eux, sans le manager. *« Ceci est exacerbé par la crise sanitaire et le climat anxieux qui en découle. Ces aspects très générateurs de stress, demandent au manager de développer fortement son empathie et son écoute, de se rendre plus accessible ».*<sup>85</sup>

La proximité physique reste souhaitée par certains collaborateurs comme par certains managers. Giovanni Costa, note que *« de même qu'il y a des managers qui n'aiment pas le télétravail parce qu'ils craignent de perdre le contrôle des collaborateurs, il y a aussi des collaborateurs qui le rejettent par peur de perdre le contrôle des managers ».* une proximité physique avec les leaders est perçue comme *« un indicateurs de l'importance du rôle joué dans l'organisation ainsi qu'une garantie de la continuité de l'emploi ».* Pour répondre à ce besoin mutuel de contrôle, *« la confiance semble être le seul vaccin efficace capable de trouver le bon équilibre entre proximité et distance ».*

- **Transformation digitale**

La transformation digitale est une « réponse thérapeutique » pertinente, permettant aux entreprises, de faire face aux ralentissements d'activité, voire, d'y trouver de nouvelles sources de création de valeur grâce à un management agile. Le digital se révèle ainsi comme une perspective de conciliation de l'économie et du social par le renouvellement de l'approche sociotechnique. Devant un tel enjeu, les entreprises apparaissent encore « hypo connectées », c'est-à-dire faiblement

---

<sup>84</sup> <https://www.CFDT.fr>

<sup>85</sup> AUTISSIER, David, PERETTI, Jean-Marie, et DES HORTS, Charles-Henri Besseyre. *Changement de crise. Les organisations à l'épreuve du covid-19*. MA Edition, 2020.p.43.

## Chapitre 02 : Les changements organisationnels pendant la crise sanitaire (Covid-19) et son impact dans l'entreprise

---

numérique. Trois défis majeurs, qui sont autant de changements en perspective, se posent à elle : le défi infrastructurel pour lui permettre d'évoluer dans un écosystème numérique fiable ; le défi culturel pour la transformation endogène des comportements en vue de légitimer le distanciel dans la relation de travail ; enfin, le défi structurel pour intégrer le secteur informel dominant. L'investissement en capital immatériel est ici nécessaire car il apporte les leviers technologiques et les compétences utiles au succès de la transformation organisationnelle post-Covid-19.<sup>86</sup>

- **La maîtrise des risques sanitaires et psychosociaux :**

Pendant la crise, l'obligation de sécurité à l'égard des collaborateurs a imposé de prendre toutes les mesures nécessaires pour protéger la santé physique et mentale des salariés, parmi lesquelles des actions de prévention des risques, d'information, de formation et de mise en place d'une organisation et de moyens adaptés. La santé, la sécurité et le bien-être, physique et mental, peuvent être mis pendant cette période anxiogène. L'hygiène est un grand enjeu -masques, distanciation- dans toutes les organisations.<sup>87</sup>

La transformation de l'organisation du travail en situation de confinement avec une relation qui peut être perçue comme intrusive pourrait augmenter le risque de burnout, l'augmentation de la charge de travail et l'hyper-connectivité. Les employeurs doivent donc se montrer particulièrement vigilants car leur responsabilité pourrait être engagée dans le cadre de l'obligation générale de sécurité si des mesures de prévention n'étaient pas mises en œuvre. Pour cela, ils pourront s'appuyer sur les accords collectifs ou les chartes déjà signées.

- **Le télé-management :**

Les entreprises doivent mettre en œuvre un mode de management à distance. Dans ce secteur, où l'hyper collaboration est de mise, et le télétravail totalement banal, les modes de travail ont subsisté pendant la crise. Cependant les pratiques managériales ont évolué. *« Nous avons donné de nouveaux outils à nos managers pour renforcer la connexion avec leurs équipes, leur avons appris à être plus « personnel », renforcer exponentiellement leur empathie tout en respectant la vie privée de chacun. Aux yeux des collaborateurs, les*

---

<sup>86</sup> FRIMOUSSE, Soufyane et PERETTI, Jean-Marie. Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19. *Question (s) de management*, 2020, no 3, p. 105-149.

<sup>87</sup> AUTISSIER, David, PERETTI, Jean-Marie, et DES HORTS, Charles-Henri Besseyre. *Changement de crise. Les organisations à l'épreuve du covid-19*. MA Edition, 2020, p.47.

## **Chapitre 02 : Les changements organisationnels pendant la crise sanitaire (Covid-19) et son impact dans l'entreprise**

---

*valeurs du leader, sa capacité à prendre soin de l'équipe, mais aussi à incarner une réponse à la crise, sont devenues essentielles. Nous assistons à un management devenu résolument inclusif ».*<sup>88</sup>

La formulation imprécise des objectifs, centrage exclusif sur les résultats, absence de soutien aux équipes, etc. Un véritable accompagnement du changement est donc nécessaire pour parvenir à une transformation de la culture managériale » lorsque toutes les conditions technologiques sont réunies, le rôle joué par le management intermédiaire est crucial.

- **L'accompagnement à distance des équipes et de leurs managers s'imposé :**

Il s'agit en tout premier lieu de donner la direction et énergie les équipes. Des échanges réguliers sur la direction à prendre s'organisent entre managers et collaborateurs avec l'appui d'accompagnateurs expérimentés qui les « embarquent » tous. Ces accompagnateurs sont soit des managers relais « pionniers » sur la crise, soit des facilitateurs mobilisés dans les équipes de coach agile ou lean, de change makers des départements de l'organisation et des directions de la transformation.

Les accompagnateurs capitalisent sur les meilleures pratiques, lean, agile, management 3.0, change management... Ne pas réinventer, L'accompagnement s'adapte naturellement selon quatre temps : le début de confinement, le temps du confinement qui dure, la préparation et sa sortie du confinement, et enfin le réajustement et le développement.<sup>89</sup>

### **Les changements économiques pendant la crise sanitaire**

- **Comportement imprévisible des clients**

Face à un choc économique sévère, les gens doivent faire preuve de prudence, de sorte que la demande chutera et que les dépenses des entreprises diminueront. D'autre part, il existe également des groupes qui se comportent de manière inverse, à savoir la soi-disant " vengeance par l'achat" apparue dans les

---

<sup>88</sup> AUTISSIER David [et al] (2020).- Changement de crise. Op.cit. p44

<sup>89</sup> Idem, p 56

## **Chapitre 02 : Les changements organisationnels pendant la crise sanitaire (Covid-19) et son impact dans l'entreprise**

---

années 1980, c'est-à-dire l'achat de produits de luxe directement après l'ouverture des boutiques. Face à cette situation, les entreprises doivent se préparer à faire face et s'adapter aux nouvelles exigences et normes ainsi qu'aux nouveaux comportements des clients.<sup>90</sup>

- **Elargissement de la clientèle**

Pendant une pandémie, il peut être difficile d'accéder à des zones spécifiques ou de servir des groupes individuels. C'est pourquoi les entreprises doivent revoir leur mode de croissance et de diversification pour soutenir leurs ventes en ciblant de nouveaux marchés ou en repositionnant leurs produits pour répondre aux besoins des clients existants.

- **Réduction des coûts et trésorerie**

Dans tous les secteurs, la plupart des entreprises cherchent à réduire toutes les dépenses inutiles pendant cette période. Les entreprises chercheront à faire des économies à court terme en trouvant de nouveaux fournisseurs, en automatisant les tâches manuelles et en limitant les embauches. Face à cette pandémie et à un environnement incertain, les chefs d'entreprise doivent se préparer à cette évolution et s'adapter au plus vite pour assurer la survie de leurs entreprises, car personne ne sait quand cette crise prendra fin. L'impact de la quarantaine a un impact sur les consommateurs, ce qui va créer de nouveaux comportements et demandes difficilement à standardiser, et les entreprises doivent réagir, si possible, en élargissant leur clientèle cible pour rattraper les sommes perdues.

### **Section 02 : L'impact de la crise sanitaire sur l'entreprise**

Dans cette section nous allons aborder l'impact de la crise sanitaire sur l'entreprise, notamment l'impact organisationnel et économique ce qui a provoquer le ralentissement des activités dans l'entreprise.

---

<sup>90</sup> MAHLEB, Amina Feriel et MENAA, Rym. *L'impact de la crise sanitaire (covid-19) sur la performance de l'organisation Illustration par le cas de la «Caisse Régionale de Mutualité Agricole CRMA» de Tizi-Ouzou*. 2021. Thèse de doctorat. Université Mouloud Mammeri.p76

## Chapitre 02 : Les changements organisationnels pendant la crise sanitaire (Covid-19) et son impact dans l'entreprise

---

### L'impact organisationnels du covid -19 au sein l'entreprise

#### Les DRH aux impacts de la crise sur la transformation du travail

Les chantiers des DRH durant ces derniers mois sont marqués par la crise sanitaire et ont été nombreux à mobiliser l'ensemble de leur compétences dans de nombreux domaines et en particulier leur compétence en conduite exceptionnelles du changement car les entreprises ont vécu une profonde transformation de l'organisation du travail durant la crise sanitaire (covid 19). Parmi les impacts de la pandémie qui mobilisent la fonction<sup>91</sup> RH depuis quelque mois, Franck Brillet et Aline Scouarnec identifient cinq catégories d'impacts qui ont nécessité l'intervention de la fonction RH, directement ou en support du management :

- L'impact sur l'organisation du travail. Le travail a été repensé en tant que lieu et dans ses espaces mais également dans ses modalités d'organisation par le recours à de nouveaux outils principalement digitaux.
- L'impact sur les pratiques managériales. Les managers ont dû gérer cette situation inédite et bien souvent faire preuve d'innovations managériales et de compétences nouvelles.
- L'impact sur les relations interpersonnelles de la « distinction sociale » associée à un élan de solidarité et de manifestations variées exprimant le besoin d'appartenance à une communauté de travail.
- L'impact sur les métiers. Le regard porté sur certain métier évolue.
- La révélation de talents insoupçonnés dans les circonstances exceptionnelles, en prenant en compte, chacun de ces impacts pour adopter des mesures appropriées et accompagner leur mise en œuvre. Les DRH ont démontré leur légitimité en tant que partenaires stratégiques et champions de la transformation.

La pandémie de COVID-19 est une crise sanitaire. L'onde de choc touche toutes les entreprises et leurs employés, dans tous les secteurs d'activités. Face à la pandémie de COVID-19, les entreprises cherchent à s'adapter rapidement, tout en manœuvrant, du mieux possible, les défis financiers et opérationnels qui se dressent sur leur route.

---

<sup>91</sup>AUTISSIER, David, PERETTI, Jean-Marie, et DES HORTS, Charles-Henri Besseyre. *Changement de crise. Les organisations à l'épreuve du covid-19*. MA Edition, 2020. p51.



## **Chapitre 02 : Les changements organisationnels pendant la crise sanitaire (Covid-19) et son impact dans l'entreprise**

---

### **Impact sur la stratégie des entreprises**

Face à la pandémie de COVID-19 qui présente de nouveaux défis importants, les dirigeants d'aujourd'hui doivent naviguer et agir dans un monde en perpétuel, changement parfois contradictoire et incertain. De nombreuses personnes ont commencé déjà à prendre des mesures pour nettoyer leur entreprise afin que leur entreprise puisse devenir plus forte. Ces dirigeants affrontent cette crise sanitaire dans un esprit de réinvention : ils accélèrent la transformation et définissent des structures de coûts variables, tout en restant agiles. Mais les choses ont changé ces dernières semaines, la pandémie continuant de se propager sur certains marchés et commençant même à faire son retour sur d'autres. Face à ces incertitudes, la réouverture et l'innovation restent de mise, mais les entreprises doivent, désormais, considérer la progression, la virulence ou la récurrence de la pandémie, et étudier les implications pour les stratégies de relance.<sup>92</sup>

### **Impact sur les opérations**

Avec l'immense pression que leur impose la pandémie, les fonctions liées aux processus métiers sont gravement perturbées dans la majorité des secteurs. Bon nombre de multinationales sont contraintes de réévaluer et de restructurer des services aussi complexes que stratégiques dont dépendent leurs opérations à travers le monde. Pour assurer la continuité de leurs activités et écarter les risques opérationnels, les entreprises doivent réagir rapidement.

De l'industrie pétrolière et gazière jusqu'aux acteurs des médias et des télécoms, l'adoption d'un modèle de services distribués à l'échelle mondiale peut aider les grandes entreprises à atténuer les risques. Sans oublier l'automatisation des tâches de routine grâce aux modèles de collaboration homme + machine, où chacun devient un spécialiste : elle peut être déployée dès aujourd'hui dans les entreprises tout en les positionnant pour la croissance du « jour d'après ».

Plus que jamais, les entreprises doivent se concentrer sur les domaines qui sont susceptibles de prospérer dans un monde post-COVID-19.

---

<sup>92</sup> <https://www.accenture.com> Consulté le

## **Chapitre 02 : Les changements organisationnels pendant la crise sanitaire (Covid-19) et son impact dans l'entreprise**

---

### **Impact sur les systèmes d'information**

Alors que le COVID-19 oblige les entreprises à trouver de toute urgence de nouvelles façons de fonctionner, la résilience des systèmes d'information n'a jamais été aussi rigoureusement testée. Alors que les entreprises font ce qu'elles peuvent pour répondre à de nombreuses priorités et à des défis systémiques sans précédent (nécessité de poursuivre des activités critiques, risques de sécurité, changements soudains de volume, besoin de prise de décision en temps réel, etc.), leurs dirigeants doivent agir rapidement. Problèmes de résilience. Jeter en même temps les bases de futurs services.<sup>93</sup>

### **Impact sur l'environnement de travail**

Entre autres incidences immédiates du COVID-19, citons la nécessité de passer d'urgence au télétravail. Pour relever ce défi, les entreprises peuvent mettre en place un Elastic Digital Workplace ou un environnement de travail modulable permettant de s'adapter à toutes les situations. Si les interventions diffèrent d'une entreprise à une autre, elles doivent s'appuyer sur les bases suivantes : protéger et rendre ses employés autonomes ; répondre aux besoins fondamentaux des clients et assurer la continuité des activités.

Le concept d'Elastic Digital Workplace s'appuie sur des règles, une culture, de la technologie et des communications. Parmi les éléments incontournables, citons des outils collaboratifs, une connectivité fiable au réseau pour permettre le télétravail, ainsi que des procédures de sécurité avancées. Autres éléments tout aussi importants : l'entreprise doit élaborer des communications et des protocoles de travail clairs sur la continuité des activités, mais aussi fournir des directives à ses salariés, ses partenaires et ses clients.

### **Impact sur le leadership**

L'impact immédiat le plus notable de la pandémie de COVID-19 est celui qui frappe les employés. Les entreprises se concentrent sur leur responsabilité première : prendre soin de leurs employés, tout en gérant le rapide passage à de nouveaux modèles de travail.

En ces temps difficiles, elles doivent appréhender ces changements de manière à gagner durablement la confiance de leurs équipes. Cette confiance dépend de l'attention que les responsables portent à leurs collaborateurs, aux prestataires et, plus largement, à la communauté dans son ensemble. Elle implique de partager une stratégie claire et d'explicitier la façon dont sont prises les décisions, en toute transparence. Elle exige aussi

---

<sup>93</sup> <https://www.accenture.com> Consulté le

## **Chapitre 02 : Les changements organisationnels pendant la crise sanitaire (Covid-19) et son impact dans l'entreprise**

---

des équipes dirigeantes qu'elles sachent apporter des réponses proactives plutôt que des réactions, anticipant ainsi l'évolution des besoins de leurs employés.<sup>94</sup>

Une étude d'Accentuer, réalisée auprès de 16.000 personnes dans 10 pays et 19 secteurs d'activité, montre que, même dans les meilleures conditions, la confiance et l'engagement des personnes au travail dépend de trois besoins humains, qui sont d'ordre physique, psychologique et relationnel. Et ces besoins sont amplifiés en temps de crise. Les responsables qui parviennent à y répondre et à relever le défi développeront une résilience humaine accrue, qui permettra à son tour aux salariés de s'adapter, de s'engager et de servir les clients.

### **L'impact économique de la crise sanitaire sur l'entreprise**

L'Algérie ne fait pas exception, les mesures de confinement ont été appliquées très tôt, et ont eu un impact sur tous les domaines de notre vie, en paralysant tous les secteurs d'activités, qu'ils soient publics ou privé par la réduction drastique de l'activité des entreprises par l'effet du confinement des individus où conséquences indirectes de l'arrêt des services publics, notamment les transports ou par l'effet du couvre-feu.

L'arrêt de certaines activités dans le monde va entraîner indubitablement le blocage des productions en Algérie et mettra en péril de nombreuses filières par défaut d'approvisionnement et par voie de conséquence, d'innombrables secteurs en seront lourdement impactés.

Les opérateurs qui, jusque-là, s'approvisionnaient de Chine, ne le font plus présentement alors qu'entre 23 et 25 % de nos importations sont en provenance de ce pays. L'on peut citer notamment les matières premières telles que celles entrant dans les productions sidérurgiques dont 36 % sont importées de Chine, tels l'aluminium, l'acier, le fer... Avec l'état moribond de l'économie chinoise – certainement pour une période pas très longue, ce sont de nombreux produits pour lesquels l'Algérie va connaître des pénuries récurrentes.<sup>95</sup>

### **Impact sur la matière première :**

Partout dans le monde, les entreprises sont confrontées à un manque de matières premières et de composants pour répondre à la demande. Voici pourquoi.

---

<sup>94</sup> <https://www.accenture.com>

<sup>95</sup> BENZIANE Abdelbaki(2020). Rapport final de la CRUO Relatif à la réflexion sur le Post COVID -19,p 09

## **Chapitre 02 : Les changements organisationnels pendant la crise sanitaire (Covid-19) et son impact dans l'entreprise**

---

Les prix du gaz et de l'électricité ne sont pas les seuls à s'envoler depuis quelques mois. Ceux de nombreuses matières premières et composantes alimentant les chaînes de production des usines du monde entier grimpent aussi, ralentissant la production et la livraison des biens et la consommation.<sup>96</sup>

La crise sanitaire a engendré une pénurie qui est d'un état de manque partiel ou total de denrées ou marchandises, à l'échelle d'un territoire ou d'un groupe de personnes. D'un point de vue économique, la pénurie désigne le moment où la demande, pour une marchandise, est supérieure à l'offre.

Celles-ci peuvent avoir des causes diverses, d'ordre climatique (mauvaise récolte), politiques (situation de guerre), économique (insuffisance de production) ou encore purement spéculatif : la peur de manquer entraînant une ruée sur un ou plusieurs produits.

Au début de la crise sanitaire de covid-19, le confinement a provoqué une frénésie d'achat.

- **Les pénuries nationales au court des confinements 2020 et 2021**

Après ces mises à l'arrêt généralisées et successives des économies nationales au cours des confinements en 2020 et 2021, la demande de produits manufacturés et de matières premières a repris fortement, entraînant des tensions par rapport à une offre inférieure à la demande.

### **Impact de la covid-19 sur le transport**

- **L'impact sur le transport maritime**

ALGER- Pénalisé par la suspension de l'activité de transport de voyageurs, en raison de la pandémie du Coronavirus, le Groupe algérien de transport maritime (GATMA) qui a perdu, en conséquence, 50 % de son chiffre d'affaires, continue d'assurer ses autres activités, notamment le transport des marchandises .<sup>97</sup>

A l'arrêt depuis la décision du Gouvernement de suspendre les dessertes maritimes de voyageurs, à la mi-mars, à l'effet de renforcer les mesures de prévention contre la

---

<sup>96</sup> <https://www.lemonde.fr>

<sup>97</sup> <https://aps.dz>

## **Chapitre 02 : Les changements organisationnels pendant la crise sanitaire (Covid-19) et son impact dans l'entreprise**

---

propagation du Coronavirus (COVID-19) sur le territoire national, la suspension de l'activité de transport maritime de voyageurs a entraîné une perte de 50 % du chiffre d'affaires du Groupe GATMA,<sup>98</sup>

Estimant que cette activité est "très importante" pour le Groupe, en termes de chiffres d'affaires, ils ont souligné que "la baisse de 50% du chiffres s'approche du deuxième mois consécutif", soit depuis le début des fermetures des frontières en raison du Coronavirus à travers le monde entier.

- **Le transport aérien, un secteur fortement impacté**

Le secteur des transports est aussi un secteur fortement touché par la pandémie de la COVID19. Le transport aérien a dû s'arrêter pour limiter la propagation de la maladie. Ils ont examiné les répercussions et les pertes subies par le secteur de Transport aérien en Algérie, comparativement à certains pays du monde, après la fermeture des frontières suite à la propagation du coronavirus au début de l'année 2020. Les résultats de l'étude montrent que la compagnie nationale "Air Algérie" a estimé ses pertes à plus de 320 millions de dollars, ce chiffre vient s'ajouter aux pertes régulières de l'entreprise depuis plusieurs années. L'étude prévoit aussi que, la durée de la reprise du secteur de l'aviation sera longue, compte tenu de la réticence attendue à voyager et l'augmentation prévue du coût des billets avion. Ceci nécessite une restructuration du marché du Transport aérien en Algérie.<sup>99</sup>

### **Situation des entreprises au moment de la crise sanitaire**

Les toutes petites entreprises TPE et les PME sont les plus touchées par la pandémie de coronavirus avec la détérioration de leur chiffre d'affaires et un manque de visibilité, essentiellement quant à la reprise de l'activité.

Ce sont les résultats d'une récente enquête sur l'impact économique du coronavirus sur les entreprises algériennes, élaborée par la Business Academy Evidencia, est un centre de formation et de conseil des managers.

---

<sup>98</sup> <https://aps.dz>

<sup>99</sup> BOUDEDJA, Karima, KADI, Mohamed, BENAMIROUCHE, Hicham, *et al.* L'après covid-19: Une économie ouverte et durable seule possibilité pour juguler l'impact de la pandémie. *les cahiers du cread*, 2020, vol. 36, no 3, p. 21.

## Chapitre 02 : Les changements organisationnels pendant la crise sanitaire (Covid-19) et son impact dans l'entreprise

---

«Cette étude se veut une contribution qui propose certaines mesures d'urgence pour atténuer la crise que traversent les entreprises algériennes, dont, sans mesures d'accompagnement, beaucoup ne survivront pas à cette situation inédite», met en exergue le consultant. 250 dirigeants ont répondu à un questionnaire du 4 au 11 avril.

Le secteur du service représente 50% de l'échantillon, suivi de celui de l'industrie 25%, du BTPH 13% et du secteur du commerce 12%. Le secteur des services l'hôtellerie/restauration, les TIC et les professions libérales à hauteur de 12% chacun. Les services divers représentent 44% du segment global du secteur des services. 52% des enquêtés ont déclaré avoir mis en congé une partie de leurs employés.

Le tiers des entreprises ont mis au chômage technique une partie de leurs personnels et mis en place des mesures sanitaires, une organisation de télétravail. 51% des répondants déclarent ne pas avoir licencié d'employés à ce jour. Cependant, 22% ont licencié au moins la moitié de leurs employés, ce qui présente un chiffre signifiant pour seulement 2 semaines de confinement.

60% des entreprises ont connu des baisses de leur chiffre d'affaires, suite à un arrêt net imposé par la crise sanitaire (55,3%). Un quart des entreprises a subi une baisse d'effectif et des ruptures d'approvisionnement.<sup>100</sup>

Plus de la moitié des entreprises enquêtées font face à des problématiques de paiement des salaires (58,4%) et des difficultés de trésorerie (54,3%). Le tiers des entreprises enquêtées compte reporter les investissements et diminuer le budget de communication et marketing. Un quart en moyenne des entreprises subit des problèmes d'approvisionnement et de logistique.

Plus des trois quarts des entreprises ne peuvent faire face au règlement de leurs coûts fixes. Seuls 27% des entreprises procèdent au paiement de leurs charges fixes (salaires, loyers et autres intrants). 13% n'ont pas de ressources pour payer les frais fixes, 28% ont reporté les paiements, et 14% ont réduit leurs coûts et 7% ont dû emprunter.

---

<sup>100</sup> <https://www.algeria-watch.org> Consulté le

## Chapitre 02 : Les changements organisationnels pendant la crise sanitaire (Covid-19) et son impact dans l'entreprise

---

Plus de la moitié des entreprises (55%) prévoit une perte entre 50% et 90% de leur chiffre d'affaires lors des premières semaines d'arrêt d'activité. Ceci traduit une forte baisse des revenus due à l'effet de la crise sanitaire.<sup>101</sup>

36% des entreprises prévoient une baisse annuelle de leur chiffre d'affaires entre 50% et 90%. Le quart des répondants prévoit une baisse entre 25% et 50%, ce qui traduit une forte inquiétude sur l'activité annuelle des entreprises, qui prévoient d'importantes baisses de revenus. «Les chefs d'entreprise font face à une situation inédite, qui complique leur management et même la continuité et la survie de leurs entités», souligne l'analyste.

Pour atténuer la crise, plusieurs pistes sont à exploiter. Adoption d'un management digitalisé, mesures d'accompagnement (prêts sans intérêt ou bonifiés), un rééchelonnement des crédits antérieurs sans frais, report des paiements des échéances parafiscales et/ou fiscales de 6 mois, report des factures d'électricité, gaz et eau pour les industries à fort usage de ces intrants et création d'un fonds de solidarité (financé par l'Etat et les grandes entreprises).

Afin de préserver les emplois, il est essentiel de maintenir la protection sociale des employés, aider les personnes mises en chômage technique sans solde par un revenu d'urgence sur une période de deux à trois mois pour leur assurer des conditions de vie digne.

Toute relance doit impérativement passer par un engagement fort des pouvoirs publics avec les parties prenantes, y compris les organisations des employeurs et des travailleurs, ainsi que la communauté économique.

Un constat partagé par le Cercle d'action et de réflexion autour de l'entreprise (Care), qui stipule dans un document intitulé «L'entreprise et le citoyen face au Covid-19» que «l'Etat devra intégrer le fait que tout ce qu'il consentira aux entreprises est un investissement pour éviter l'effondrement du système économique.

---

<sup>101</sup> <https://www.algeria-watch.org> Consulté le

## **Chapitre 02 : Les changements organisationnels pendant la crise sanitaire (Covid-19) et son impact dans l'entreprise**

---

Au sein de CARE, nous sommes profondément convaincus que sans une intervention gouvernementale massive et rapide, les coûts économiques et sociaux seront énormes et insupportables, tant pour l'entreprise que pour le pays». <sup>102</sup>

La même source précise que l'obligation faite aux entreprises de fermer occasionnera un arrêt brutal des recettes et surtout une perte d'exploitation, impossible à récupérer par un simple report des échéances de remboursement ou des cotisations sociales. La forte baisse de la demande assèche les flux de trésorerie des entreprises, entraînant inéluctablement la faillite de celles-ci.

Les licenciements opérés par les entreprises génèrent une forte hausse du chômage et les revenus du travail baissent de manière significative alors que les dettes impayées vont augmenter, ce qui affaiblit la demande et accroît encore plus l'incertitude.

---

<sup>102</sup> <https://www.algeria-watch.org> Consulté le



## **Chapitre 02 : Les changements organisationnels pendant la crise sanitaire (Covid-19) et son impact dans l'entreprise**

---

### **Conclusion**

Dans ce chapitre, nous avons traité le concept de la crise sanitaire, en commençant par des généralités sur ce dernier, ensuite sur les changements introduits et ainsi qu'à l'impact de cette crise sur l'entreprise.

Le monde d'aujourd'hui est plus complexe, dynamique et interconnecté que jamais. De nombreux phénomènes imprévisibles déséquilibrent les sociétés de nos jours provoquant des crises. Dans le contexte de crise sanitaire à un très fort impact économique et managérial, la crise liée au Covid-19 est caractérisée par son caractère « existentiel » car elle touche à la fois l'existence des humains et celle des organisations. Son impact a été à la fois violent et inattendu. Cependant, cette crise a conduit les organisations à se doter de nouveaux dispositifs organisationnels permanents (structure, outils, procédures...) visant à assurer une veille et agir opportunément en cas de nouvelles perturbations.

## *Chapitre 03*

*Le changement organisationnel pendant la covid-19  
au sein de l'entreprise d'accueil*

*«CO.G.B La Belle»*

# Chapitre 03 : Le changement organisationnel pendant la covid-19 au sein de l'entreprise d'accueil «CO.G.B La Belle»

---

## Introduction

ce troisième chapitre est destiné à l'étude d'un cas pratique, et pour cela, nous avons distribué un questionnaire au sein de l'entreprise CO.G.B La belle qui a touché plusieurs services, et un guide d'entretien adressé au responsable management et chef de projet dans le but de montrer l'impact de la crise sanitaire récemment connue sur le changement organisationnel.

Ce chapitre est composé de deux sections, la premier est consacrée à la présentation de l'entreprise CO.G.B La belle, et la deuxième section est dédiée l'impact de la pandémie Covid-19 sur l'activité de l'organisme d'accueil et les changements induits.

## Section 01 : Présentation de l'entreprise CO.G.B LA BELLE

### 1.1 Aperçu historique :

L'entreprise est créé en 1939 par le groupe de TAMZALI, et fut nationalisée en 1967.Elle était issue de la restructuration de la Société Nationale de Gestion et de Développement des Industries Alimentaires (SOGEDIA) en 1972. Ce complexe avait accédé au statut d'entreprise autonome en 1989 et est devenue la Société Par Actions des Corps Gras (SPA-ENCG) ayant pour activités de transformer les matières d'origine animale et végétale afin de fabriquer des produits alimentaires et industriels. A partir du 01/04/2006, CO.G.B fut privatisée par le groupe « *Labelle* » sous la dénomination de CO.G.B. *Labelle*/SPA

### Situation de l'entreprise :

Le complexe industriel agroalimentaire « CO.G.B-LABELLE », est implantée dans la zone industrielle de la capitale des Hammadites, est considéré comme l'un des plus grands complexes en Algérie, disposant d'une technologie de pointe, il s'étend sur une superficie de 108 800 m<sup>2</sup>, dont 56 500 couverts.

Il est limité par :

- **La route des Aurès et L'ENTP/SPA à l'ouest.**
- **ALCOST/SPA et Oued Sghir au nord.**
- **SN LB liège au sud.**

## **Chapitre 03 : Le changement organisationnel pendant la covid-19 au sein de l'entreprise d'accueil «CO.G.B La Belle»**

---

- l'EDIMIA à l'est.

### **3.1 Objectifs, missions et activités :**

#### **Missions de l'entreprise :**

Les principales missions de la CO.G.B La belle sont :

- Elaborer et réaliser des plans annuels de production et de vente.
- Assurer les ventes des produits sur le marché national ou l'exploitation dans le cadre des surplus de production.
- Procéder à des études de projets pour répondre aux besoins de la demande national.
- Organiser et développer des structures de maintenance permettant d'optimiser la performance des appareils de production.
- Assister les unités de production pour assurer une politique uniforme en matière de production, distribution, et de maîtrise des coûts.
- Mettre en place le développement d'un système de gestion en vue de satisfaire les besoins nationaux et maintenir en permanence des stocks stratégiques tant que en matière produite.
- Mettre en place les voies et les moyens en vue d'une assimilation progressive de la technologie et de son activité.
- La satisfaction des besoins du consommateur en matière d'huile alimentaire, de savon, de margarine et d'autres dérivées des corps gras.
- La transformation des matières d'origines animales et végétales en vue de la fabrication de produits de grande consommation et de produits destinés à l'industrie.

#### **Les objectifs de l'entreprise :**

Les objectifs tracés par l'entreprise du groupe La belle sont :

- Satisfaire, dans une large mesure, les besoins nationaux des produits alimentaires.
- Répondre aux besoins des consommateurs en termes de qualité.
- Accroître les capacités de production par la création d'autres unités de production.
- Lancement de nouveaux produits et élargir sa gamme de production.

## Chapitre 03 : Le changement organisationnel pendant la covid-19 au sein de l'entreprise d'accueil «CO.G.B La Belle»

---

- Affirmer sa présence sur le marché et dans toutes les régions algériennes.
- Exploiter, gérer et développer principalement les activités de production d'huile alimentaire et industrielle, du savon, de margarine et d'autres activités industrielles liées à son objet.

### 3.3.1 Les principales activités de l'entreprise :

Les activités de l'entreprise CO.G.B sont les suivantes :

- La fabrication d'huile végétale
- Fabrication des margarines de table, de feuilletage et pâtisserie.
- Fabrication de produits végétaux aromatisés.
- Fabrication du savon de ménage et de toilette.
- Fabrication de graisse végétale à usage industriel, de glycérine, d'acides gras dessillés et du savon industriel.

### Potentiel de production et les moyens de l'entreprise :

#### Potentiel de production :

Le potentiel de production de l'entreprise est présenté comme suit :

- |   |               |
|---|---------------|
| - Raffinage d'huile :                                       | 530 Tonnes/j. |
| - Production de savon de ménage « ANTILOPE » :              | 150 Tonnes/j. |
| - Production de savon de toilette « PALME » et « NESRIA » : | 50 Tonnes/j.  |
| - Production de Glycérine :                                 | 50 Tonnes/j.  |
| - Production d'Acides Gras Distillés :                      | 20 Tonnes/j.  |
| - Production de la Margarine :                              | 80 Tonnes/j.  |
| - Production de PVA :                                       | 30 Tonnes/j.  |

#### Moyens de l'entreprise :

##### *Moyens matériels :*

CO.G.B LABELLE dispose des moyens matériels qui peuvent se résumer comme suit :

- Raffinerie,
- savonnerie,
- margarinerie
- hydrogénation.

## Chapitre 03 : Le changement organisationnel pendant la covid-19 au sein de l'entreprise d'accueil «CO.G.B La Belle»

---

- Station d'épuration des eaux

### ***Moyens humains :***

L'effectif total de la CO.G.B Labelle enregistré à la fin 2021 est 610 agents réparti par catégorie :

- Cadres supérieurs : agents soit CDI 09, CDD 8/17
- Cadres : agents soit CDI 22, CDD 36/58
- Maîtrise : agents soit CDI 54, CDD 212/266
- Exécution : agents soit CDI 23, CDD 246/269

### ***Les équipements de production :***

La société CO.G.B Labelle dispose des équipements suivants :

- Raffinage d'huile alimentaire.
- Margarinerie.
- Chaufferie.
- Unité de conditionnement des huiles et savons.
- Savonnerie de ménage et de toilette.
- Distillerie des acides gras.
- Station d'épuration des eaux usées.
- Glycerinerie.

### **Les différents départements et services :**

Avec un effectif qui travaille 24/24, partagé en quatre équipes de 8h/jour, ce département est composé de quatre services :

#### **Service de raffinage :**

Sa mission est la transformation de l'huile brute alimentaire destinée au conditionnement.

#### **Service de conditionnement des huiles (SCH) :**

Ce service est partagé en deux ateliers :

- ***Atelier de plastique*** : son rôle est la fabrication de bouteilles en plastique

## **Chapitre 03 : Le changement organisationnel pendant la covid-19 au sein de l'entreprise d'accueil «CO.G.B La Belle»**

---

- **Atelier de conditionnement** : son rôle est la mise en bouteille de l'huile pour la commercialisation.

### **Service savonnerie :**

Son rôle est la fabrication du savon de ménage, savon de toilette ainsi que la glycérine pharmaceutique.

### **Service margarinerie :**

Sa mission est la production d'hydrogène, d'huile hydrogène et de la margarine.

### **Département technique :**

Il a pour rôle la maintenance du matériel de production. Il est composé des services suivants :

#### **Services études et méthodes :**

Il est chargé de l'organisation du département technique, de renouveler les équipements, de procéder aux différentes études (investissement, projets...)

#### **5.7. Service électricité :**

Son rôle est d'exécuter les plans d'actions, gérer le curatif, rembobiner les moteurs électriques.

#### **5.7. Service mécanique :**

Ce service est chargé de la maintenance mécanique.

#### **Service utilité :**

Il assure tous les besoins en matière d'énergie aux ateliers de production tels que la vapeur, l'eau adoucie, la soude diluée, l'air comprimé.

### **Département des ressources humaines :**

Il s'occupe de la gestion du personnel, il est composé des sections suivantes :

**Section du personnel** : cette section assure le pointage, les absences autorisées et irrégulières. Elle gère aussi la carrière des travailleurs, congés et les recrutements.

**Section paie** : elle s'occupe de la gestion des fiches de paie du mois.

## **Chapitre 03 : Le changement organisationnel pendant la covid-19 au sein de l'entreprise d'accueil «CO.G.B La Belle»**

---

**Section moyens généraux** : la structure des moyens généraux est chargée des travaux suivants :

- Répartition du matériel de bureau.
- Démarche auprès des assurances contre les incendies ou tout autre dégât.

### **Département sécurité :**

Il s'occupe de la sécurité en matière de protection individuelle et collective et la sensibilisation sur les risques d'accidents.

### **Département comptabilité et finance :**

Ce département est chargé d'enregistrer, d'analyser et de contrôler toutes les opérations comptables réalisées par l'entreprise et de connaître les mouvements des stocks et les existants en magasin.

### **Département approvisionnements :**

Il assure la prospection du marché et gère tous les achats du complexe en matière premières et consommable, emballages et pièces de rechange.

Son fonctionnement est assuré par un ensemble de fonctionnaires chargés de la gestion administrative, ils sont les suivants :

1. Un chef de département central.
2. Un assistant chargé des approvisionnements.
3. Un chef de service chargé des achats locaux.
4. Un chef de service chargé du suivi des opérations d'importation.
5. Un déclarant en douanes chargé des formalités douanières
6. Un agent administratif.

### **Service laboratoire :**

Ce service est chargé de contrôler et gérer la qualité de tous les produits entrant dans le processus de production.

### **Direction commerciale :**

Après le conditionnement des huiles et autres produits, la direction commerciale intervient pour la commercialisation et la distribution des produits finis.



# Chapitre 03 : Le changement organisationnel pendant la covid-19 au sein de l'entreprise d'accueil «CO.G.B La Belle»

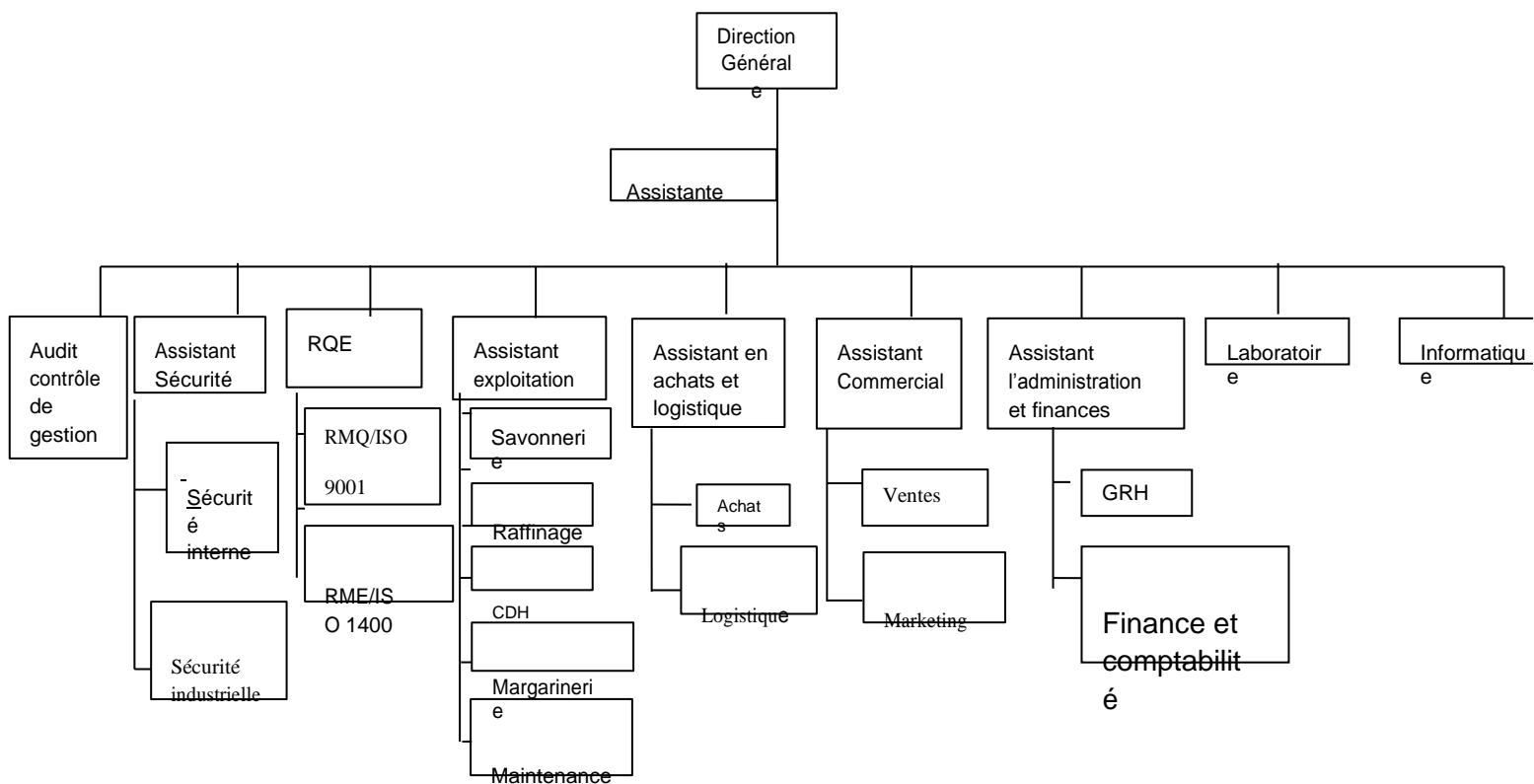
## Service transport :

Il est composé d'un atelier de réparation. Il assure l'acheminement des matières premières et consommables vers l'entreprise, et assure la distribution des produits finis aux clients

## Contrôle de gestion :

Il a pour une principale mission de veiller à l'élaboration, au suivi de l'exécution des budgets de la société et la réalisation des situations, états et rapports statistiques de gestion.

Tous ces départements et services dépendent du président directeur général (PDG) qui gère l'entreprise et prend les décisions stratégiques. Ce lien est représenté dans l'organigramme suivant (figure n°1) :



## Chapitre 03 : Le changement organisationnel pendant la covid-19 au sein de l'entreprise d'accueil «CO.G.B La Belle»

### Section 02 : Impact de la pandémie COVID-19 sur l'activité de SPA/CO.G.B LA BELLE

Dans cette section, nous aborderons l'impact de la crise covid-19 sur les activités de l'entreprise, ensuite nous présenterons l'analyse des résultats du questionnaire et du guide d'entretien.

#### Impact de la covid-19 sur l'activité de l'entreprise « CO.G.B La Belle »

Nous avons choisi quelques services pour faire ressortir l'impact de la crise covid-19 sur l'activité de l'entreprise CO.G.B La Belle dont voici les résultats de cette étude.

#### Taux d'absentéisme

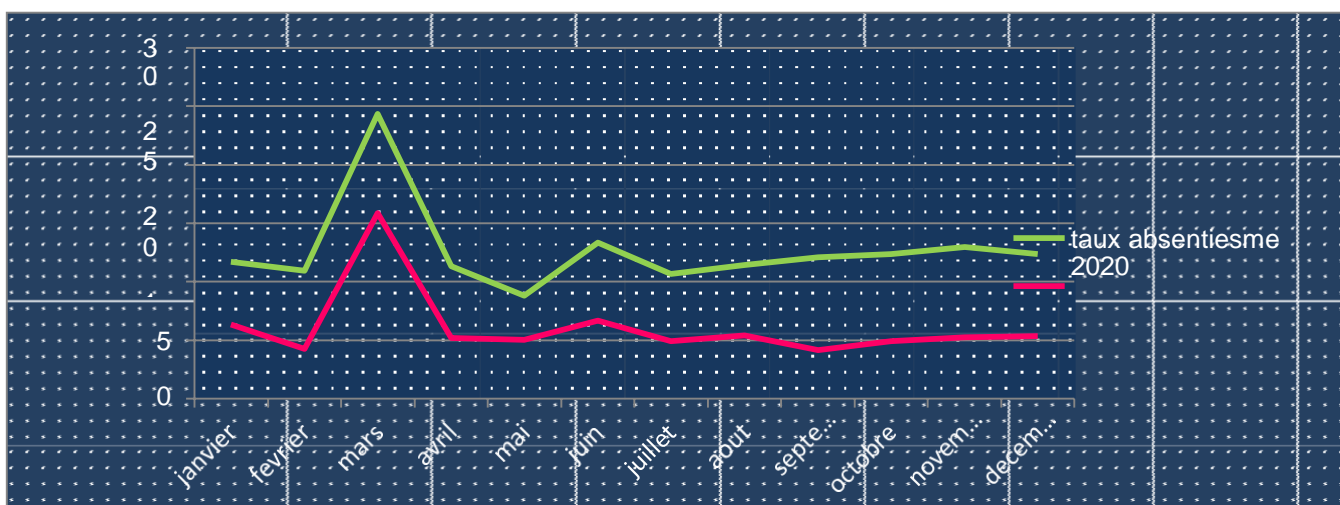
**Tableau N° 06:** Taux d'absentéisme

Mois	Taux absentéisme 2019	Taux absentéisme 2020
janvier	6,37	5,34
février	4,26	6,72
mars	15,9	8,44
avril	5,2	6,15
mai	5,07	3,73
juin	6,67	6,69
juillet	4,96	5,74
aout	5,45	5,98
septembre	4,2	7,89
octobre	4,96	7,42
novembre	5,25	7,72
décembre	5,37	7,03

**Source :** Document fourni par l'entreprise CO.G.B La Belle

## Chapitre 03 : Le changement organisationnel pendant la covid-19 au sein de l'entreprise d'accueil «CO.G.B La Belle»

**Figure N° 03** : Taux d'absentéisme



**Source** :réalisé par nous-mêmes selon données fournies par l'entreprise

À Partir du tableau et du schéma, on constate l'augmentation du taux d'absentéisme en 2020 par rapport en 2019, et cela est dû à la crise covid-19. Cette augmentation est causée par la peur de la contamination, mise en congé exceptionnel rémunéré (femme enceinte, femme ayant des enfants de bas âge et personnes ayant des maladies chroniques).

### Impact sur la production

#### 2.2.1.1 Margarine 250 Gr

**Tableau N° 07** : Pots 250 Gr

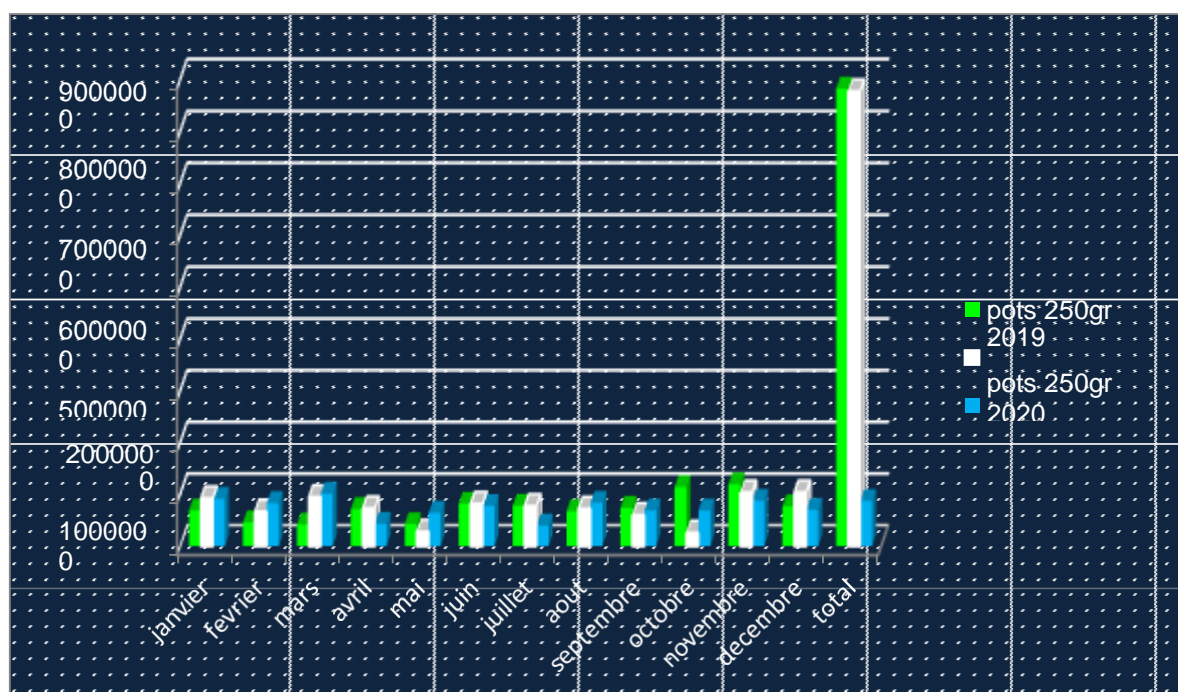
Mois	Pots 250gr 2019	Pots 250gr 2020	Pots 250gr 2021
janvier	687970	924000	915000
février	461400	664800	835200
mars	418800	943800	1017600
avril	717000	728400	433200
mai	425400	276570	643800
juin	820960	817800	777600
juillet	780000	774000	397800
août	673800	718200	837000

## Chapitre 03 : Le changement organisationnel pendant la covid-19 au sein de l'entreprise d'accueil «CO.G.B La Belle»

septembre	741600	600000	687000
octobre	1144200	255600	687000
novembre	1194600	1036200	874800
décembre	768600	1039500	703200
Total	8834330	8778870	874450

**Source :** Document fourni par l'entreprise CO.G.B la belle

**Figure N°04:** Pots 250 gr



Source :réalisé par nous-mêmes selon données fournies par l'entreprise

On constate d'après le graphe N° 04,la décroissance remarquable de la production totale de fabrication margarine grâce à des travaux de modification dans l'atelier pour l'implantation de HACCP( Hazard Analysis Critical Control Point) et d'investissement due à l'augmentation de la demande sur le marché ( l'alimentation de l'atelier production de margarine avec une nouvelle ligne de production (2021) et d'autres lignes de shortening).

### 2.2.2.1 Margarine 500Gr

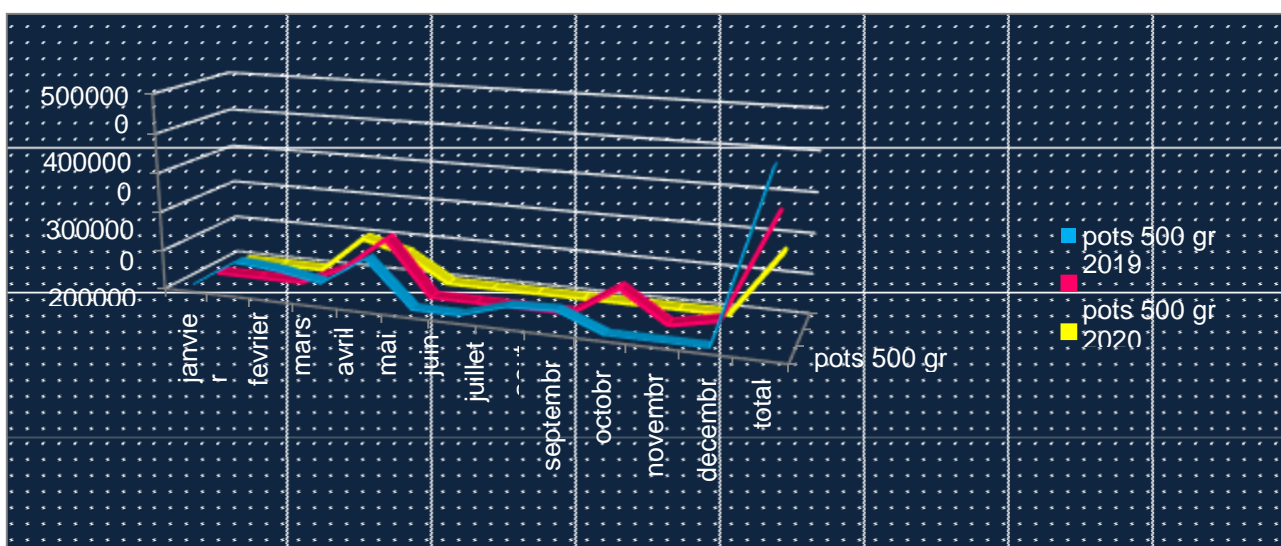
## Chapitre 03 : Le changement organisationnel pendant la covid-19 au sein de l'entreprise d'accueil «CO.G.B La Belle»

**Tableau N° 08** : Pots 500 Gr

Mois	Pots 500 gr 2019	Pots 500 gr 2020	Pots 500 gr 2021
janvier	70560	0	0
février	767196	0	0
mars	678720	0	0
avril	477120	493080	977720
mai	1222200	1398600	688800
juin	74004	840	0
juillet	72240	0	0
août	422280	0	0
septembre	467040	0	0
octobre	0	768744	0
novembre	0	0	0
décembre	0	255756	0
total	4251360	2917020	1666520

Source : Document fourni par l'entreprise CO.G.B la belle

**Figure N° 05** : Pots 500Gr



Source : réalisé par nous-mêmes selon données fournies par l'entreprise

## Chapitre 03 : Le changement organisationnel pendant la covid-19 au sein de l'entreprise d'accueil «CO.G.B La Belle»

L'entreprise CO.GB LA BELLE a enregistré un taux de production, en 2019, qui est élevé car c'est une production occasionnelle pour les fêtes (l'aïd, ramadan), et soutenue d'autre atelier CDT (conditionnement margarine ALGER DAR BAIDA), mais en 2020 et 2021, la production a diminué comme l'indique le graphe. Cette diminution n'est pas due à la crise elle-même mais c'est tout simplement l'usine de Bejaia qui n'est pas spécialisée dans la fabrication de cette gamme.

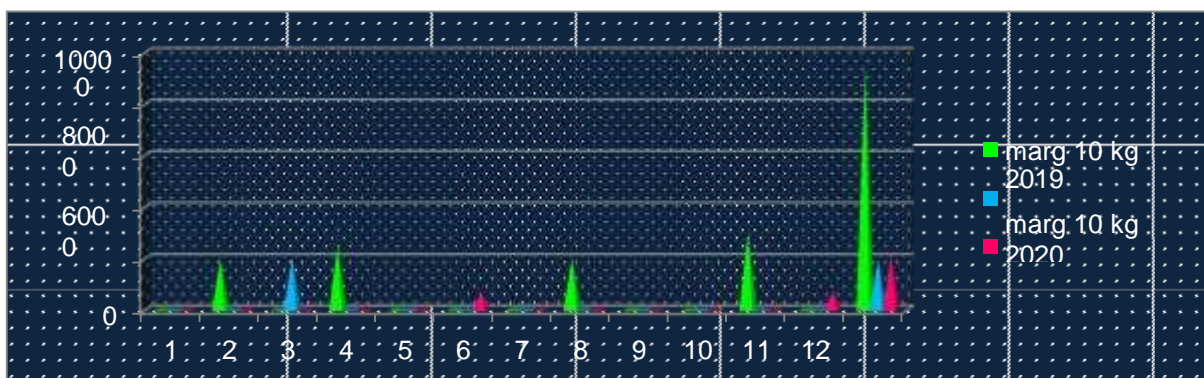
### 2.2.3.1 Margarine 10Kg

**Tableau N°9 :** Margarine 10kg

Mois	Marg 10 kg 2019	Marg 10 kg 2020	Marg 10 kg 2021
janvier	0	0	0
février	2000	0	0
mars	0	2000	0
avril	2500	0	0
mai	0	0	0
juin	0	0	700
juillet	0	0	0
août	2000	0	0
septembre	0	0	0
octobre	0	0	0
novembre	3000	0	0
décembre	0	0	700
total	9500	2000	2100

**Source :** Document fourni par l'entreprise CO.G.B la belle

**Figure N° 06:** Margarine 10Kg



**Source :** réalisé par nous-mêmes selon données fournies par l'entreprise

## Chapitre 03 : Le changement organisationnel pendant la covid-19 au sein de l'entreprise d'accueil «CO.G.B La Belle»

D'après les résultats des années 2019 ,2020 ,2021 on peut conclure que la production a vraiment baissé en 2020 et 2021 par rapport à la production de 2019. Et la cause majeure de cette diminution est liée à la fermeture des boulangeries et des viennoiseries au moment du confinement, ce qui a provoqué la baisse de la demande pour le produit 10Kg et donc a engendré la diminution de la production.

### 2.2.4.1 Shortening

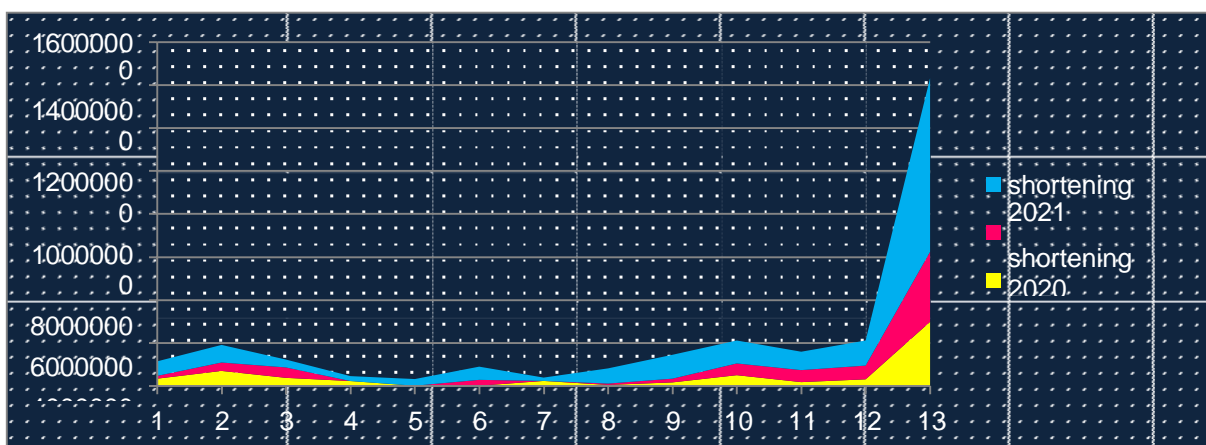
**Tableau N°10 : Shortening**

mois	Shortening 2019	Shortening 2020	Shortening 2021
Janvier	330520	128540	680000
Février	689500	391700	822880
Mars	366000	489000	363000
Avril	216000	0	230040
Mai	0	0	309200
Juin	0	273280	616000
Juillet	222000	0	160000
Aout	36000	61000	711000
Septembre	156120	177000	1108020
Octobre	493680	544600	1067000
Novembre	168320	557600	858000
Décembre	297780	641500	1168600
Total	2975920	3264220	8093740

Source : Document fourni par l'entreprise CO.G.B la bell

## Chapitre 03 : Le changement organisationnel pendant la covid-19 au sein de l'entreprise d'accueil «CO.G.B La Belle»

**Figure N° 07:**shortening



**Source :**réalisé par nous-mêmes selon données fournies par l'entreprise

Shortening c'est une matière première végétale à 100%, il s'agit d'un mélange de stéarine et palm-40 avec soja. On remarque que le Shortening a connu une augmentation progressive à partir de l'année 2019 jusqu'à 2021, car en 2019, la production était bonne mais, au fil des années, la production augmente toujours par rapport aux années précédentes. Donc la production est toujours en mode croissant. Cela est dû, au coût cher du Shortening sur le marché, et l'augmentation des demandes des clients car l'entreprise CO.G.B La belle travaille sur commande. Aussi, le shortening est considéré comme une matière première pour produire les biscuits, les chocolats, les pâtisseries, et la consommation de ces derniers a augmenté lors de la crise sanitaire.

### Impact sur le transport du personnel

**Tableau N° 11:** Le coût du transport du personnel

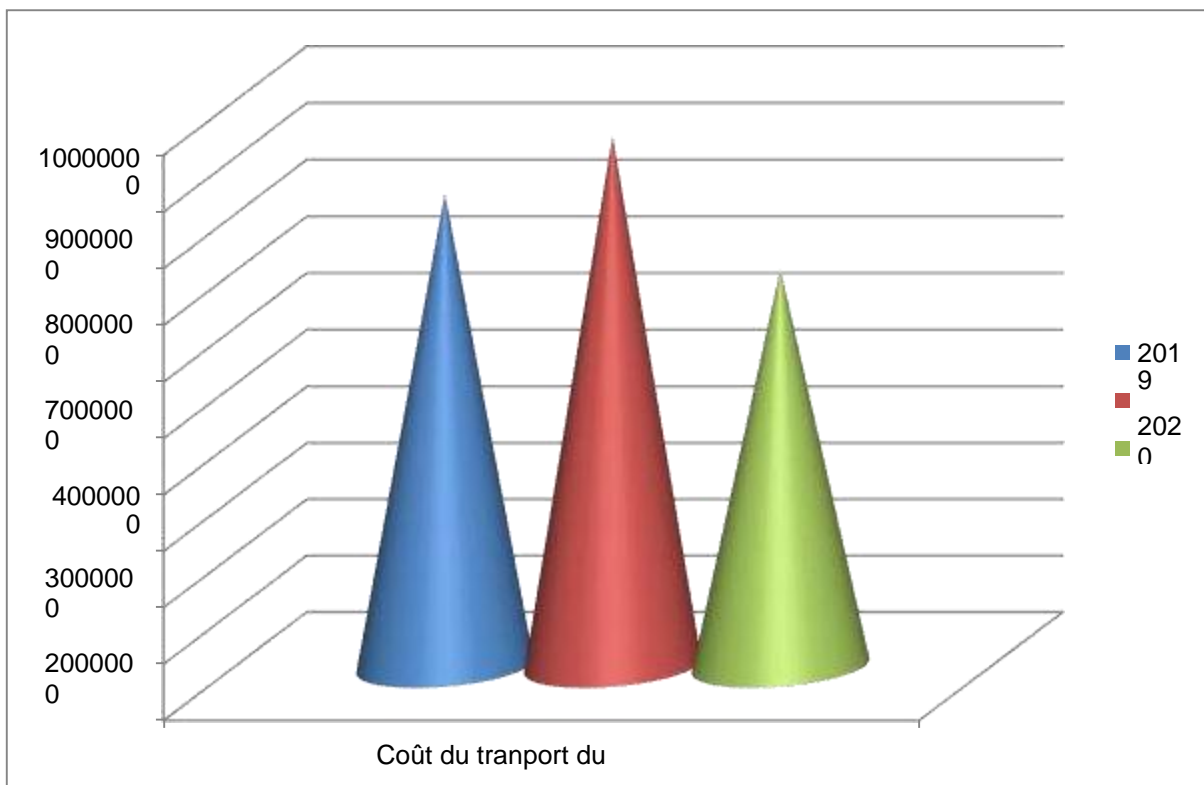
Transport	2019	2020	2021
Coût de transport personnel	8361237,5	9378795	7026250

Source : Document fourni par l'entreprise CO.G.B La belle



## Chapitre 03 : Le changement organisationnel pendant la covid-19 au sein de l'entreprise d'accueil «CO.G.B La Belle»

**Figure N°08:** Le coût du transport du personnel



**Source :** réalisé par nous-mêmes selon données fournies par l'entreprise

Durant la pandémie Covid -19, les transports ont été arrêtés dans le but d'empêcher la propagation du virus, ce qui a vraiment affecté les entreprises, car il a posé le problème de déplacement des salariés sur le lieu de travail, ce qui a poussé l'entreprise CO.G.B La belle à augmenter le nombre de moyen de transport.

Par conséquent, on constate, selon les données collectées, que le coût de transport du personnel CO.G.B la belle a connu une augmentation vertigineuse durant cette crise sanitaire, par conséquent, le prix a été élevé en 2019 et en 2020. Le prix n'a pas cessé de monter, du coup l'augmentation des frais de transport a beaucoup affecté l'entreprise CO.GB La belle. Par contre, en 2021, le transport public a repris et donc c'est un soulagement pour le transport du personnel dans l'entreprise CO.G.B La belle. En parallèle, le transport de marchandises n'a pas été influencé par cette pandémie Covid-19.

## Chapitre 03 : Le changement organisationnel pendant la covid-19 au sein de l'entreprise d'accueil «CO.G.B La Belle»

### Impact sur la consommation des matières premières par valeur

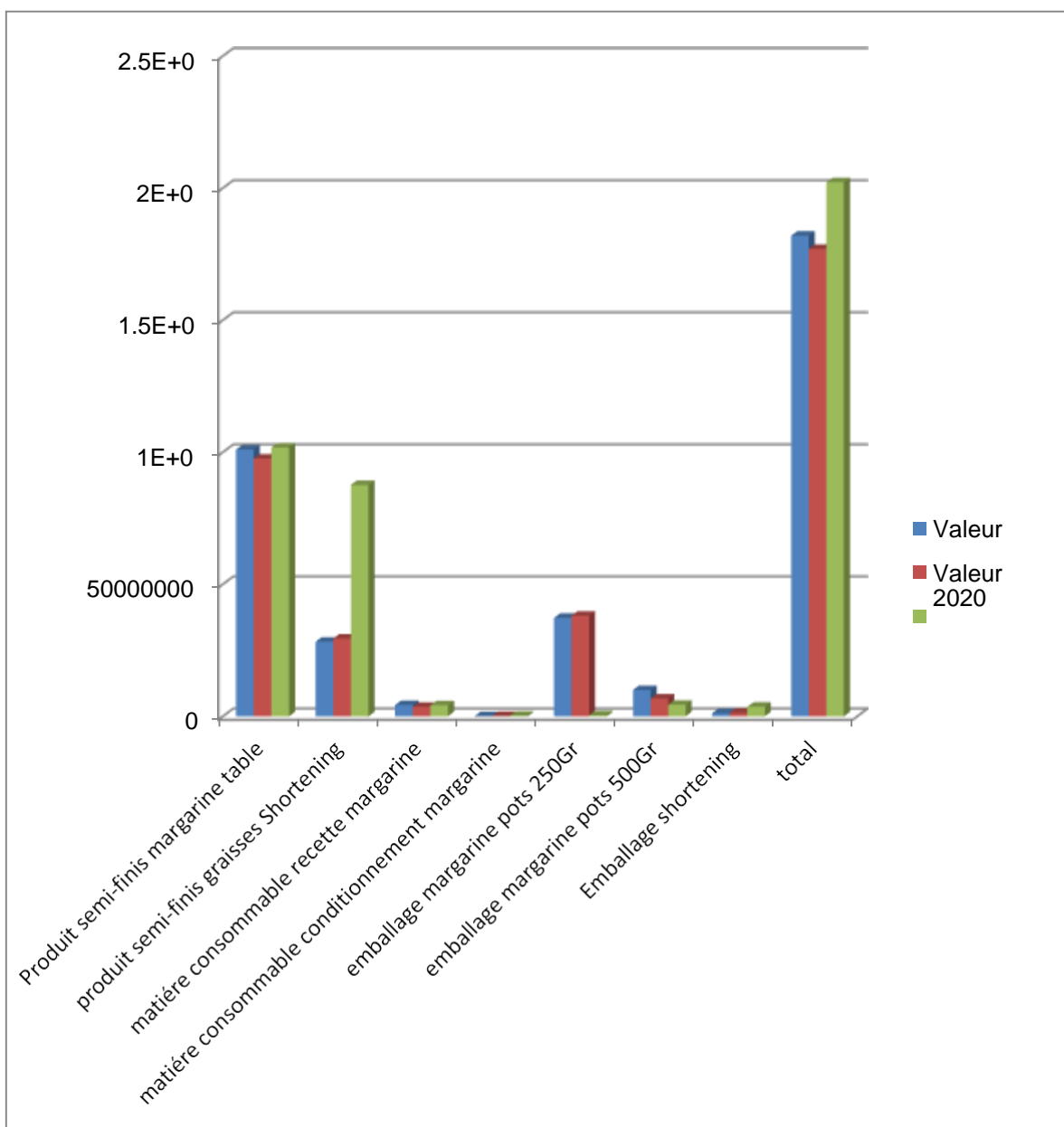
**Tableau N°12: La consommation des matières premières par valeur**

Désignation	Valeur 2019	Valeur 2020	Valeur 2021
<b>Produit semi-finis margarine table</b>	1009956865	975767300,3	1017683600
<b>produit semi-finis graisses Shortening</b>	282190755	294180570	875897224,8
<b>Matière consommable recette margarine</b>	42815715,9	36026340,23	41962926,52
<b>matière consommable conditionnement margarine</b>	924677,39	1581028,61	2666056,21
<b>emballage margarine pots 250Gr</b>	372829393,4	380660152,8	3792676,1
<b>emballage margarine pots 500Gr</b>	99526872,62	67832917,1	43887334,96
<b>Emballage shortening</b>	11804405,03	13215667,31	36310651,4
<b>Total</b>	1820048684	1769263976	2022200470

**Source :** Document fourni par l'entreprise CO.G.B la belle

## Chapitre 03 : Le changement organisationnel pendant la covid-19 au sein de l'entreprise d'accueil «CO.G.B La Belle»

**Figure N°09:** La consommation des matières première



Source :réalisé par nous-mêmes selon données fournies par l'entreprise

### ➤ **Produit semi-fini margarine de table :**

D'après le graphe N°09, on remarque que la consommation du produit semi-fini margarine de table, en 2019, est presque équivalente à celle de 2021. Par contre, la valeur de consommation de cette matière première en 2020, a diminué. Donc elle est inférieure aux années 2019 et 2020.

## **Chapitre 03 : Le changement organisationnel pendant la covid-19 au sein de l'entreprise d'accueil «CO.G.B La Belle»**

---

### **➤ Produit semi-finis graisses Shortening :**

Selon le graphe N°09, on constate que la consommation du produit semi-fini graisse Shortening, durant des années 2019 et 2020, elles sont presque équivalentes, mais durant l'année 2021, la consommation de cette matière a connu une grande augmentation.

### **➤ Matière consommable recette margarine :**

La consommation de matière consommable recette margarine durant les années 2019, 2020, 2021 ont des valeurs adjacentes.

### **➤ Matière consommable :**

La valeur de la consommation de la matière consommable conditionnement margarine, à partir de 2019 jusqu'à aux 2021, a connu une augmentation.

### **➤ Emballage pots 250gr :**

Durant les deux années 2019 et 2020, la valeur de la consommation d'emballage pots 250gr est presque égale, et on remarque que la même valeur de la consommation a vraiment diminué en 2021, comparée aux années précédentes.

### **➤ Emballage pots 500 gr :**

La valeur de la consommation d'emballage pots 500gr, durant les années 2019, 2020, 2021, la consommation a connue une dégradation successive.

### **➤ Emballage shortening :**

On remarque que la valeur de la consommation d'emballage shortening augmente de plus en plus chaque année.

Globalement, nous pouvons dire que l'état de la consommation des matières premières en 2020 a diminué par rapport à l'année précédente 2019 à cause de la crise covid-19. Et en croissance en 2021 à cause des opportunités offertes par d'autres marchés (convention avec les entreprise de fabrication biscuit).

## Chapitre 03 : Le changement organisationnel pendant la covid-19 au sein de l'entreprise d'accueil «CO.G.B La Belle»

### Impact sur le chiffre d'affaires

**Tableau N° 13:** Chiffre d'affaires

Description	Année 2020	Année 2019	Année 2018
HUILE 2LPET FARDEAU	1024662960 DA	949205952 DA	1009576224 DA
HUILE GOUTTE D'OR 5L PEHD	1970505736 DA	1283316694 DA	1442069660 DA
HUILE 2L PEHD	-	-	-
HUILE 5L PET BIDON (LA BELLe)	1024662960 DA	2689468644 DA	2975931853 DA
HUILE 5L PET BIDON (ANNABA)	1248657732 DA	742369656 DA	792466080 DA
HUILE 1L LA BELLE	343595520 DA	409301640 DA	484385400 DA
TOTAL HUILE	5612088908 DA	6073662586 DA	6704429217 DA
HUILE VRAC	-	2401080 DA	-
SAVON DE MENAGE 400G	3540430110 DA	3796101356 DA	3204352497 DA
SAVON DE MENAGE 300 GR	25663584 DA	-	-
SAVON DE MENAGE 250GR	-	-	-
SAVON TOILETTE PALME D'OR 75 GR	118741753,5 DA	111945862,8 DA	93691669 DA
COPEAUX	234098117,3 DA	133216408 DA	99886555 DA
TOTAL SAVONNERIE	3918933565 DA	4041263626 DA	3397930721 DA
MARGARINE LA BELLE 250 GR	1427406339 DA	1292936376 DA	1168549635 DA
MARGARINE LA BELLE 500 GR	399803036,3 DA	552755792,6 DA	606582280 DA
MARGARINE PLAQUETTE 200GR	-	-	-
MARGARINE feuilletage 500GR	-	-	-
MARGARIN PAIN 10KG	360000 DA	1710000 DA	1080000 DA
MARGARINE HOLLANDIA POUR 250GR	-	-	23536156 DA
MARGARINE HOLLANDIA POUR 500GR	-	884473,44 DA	54604705 DA
SMEN SAMSA 1,8 KG	-	160788 DA	-

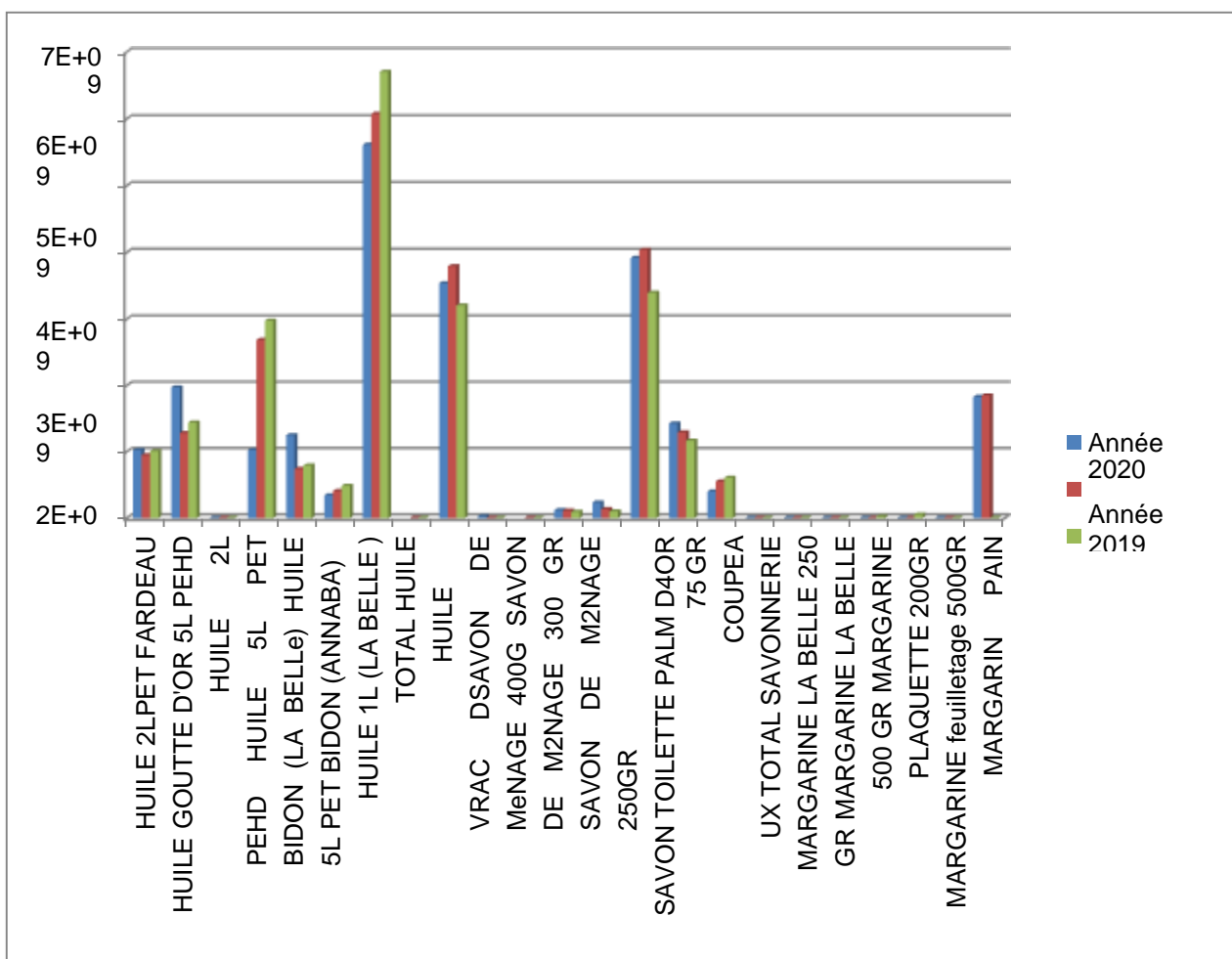
## **Chapitre 03 : Le changement organisationnel pendant la covid-19 au sein de l'entreprise d'accueil «CO.G.B La Belle»**

TOTAL MARGARINE	1827569375 DA	1848125576 DA	1854352,74 DA
-----------------	---------------	---------------	---------------

Source : Document fourni par l'entreprise CO.G.B la belle

## Chapitre 03 : Le changement organisationnel pendant la covid-19 au sein de l'entreprise d'accueil «CO.G.B La Belle»

**Figure N°10:** chiffre d'affaires



Source : réalisé par nous-mêmes selon données fournies par l'entreprise

- **Huile :**

D'après le schéma N°10 et le tableau N°13, nous avons constaté que le chiffre d'affaires d'huile a subi une sensible dégradation en 2020 par rapport à 2018 et 2019.

- **Margarine :**

D'après la figure N°10, on remarque que le chiffre d'affaire de la margarine pendant les deux années 2019 et 2020 a connu une augmentation significative par rapport à 2018.

## **Chapitre 03 : Le changement organisationnel pendant la covid-19 au sein de l'entreprise d'accueil «CO.G.B La Belle»**

---

On déduit la production d'une grande quantité de ce produit au moment de la crise covid-19, car les ménages préfèrent largement stocker la margarine par peur de l'interruption du produit.

- **Savonnerie :**

D'après l'analyse du graphe N°10, on constate que le chiffre d'affaires de la savonnerie a connu un seuil maximal en 2019 et 2020, parce qu'au moment de la crise covid -19, on remarque une consommation majeure des produits des ménages et hygiène pour éviter le virus. Dans le cas de CO.G.B la belle, la demande des produits semi-finis (copeaux de savon) pour les entreprises de fabrication de savon liquide et les produits finis SDT (savon de toilette) et SDM (savon de ménage) pour l'hygiène de consommateur.

### **Présentation des résultats.**

#### **L'enquête de terrain :**

Afin de réaliser une enquête empirique, il faut adopter une ou plusieurs techniques de recherches pour recueillir des informations qui feront l'objet d'une vérification par la suite.

Dans cette partie, nous allons présenter la technique de recherche utilisée durant notre travail.

#### **La méthode de recherche utilisée :**

Pour débiter une recherche scientifique, il faut d'abord choisir une technique adéquate à notre thématique, cette technique nous permettra de découvrir un aspect de la réalité. Elle nous permettra aussi d'apporter des informations et des données concernant notre travail.

Afin de décrire et d'analyser notre thème, nous avons opté pour une technique quantitative et qualitative. Il s'agit d'un questionnaire dans le but de démontrer notre objectif de recherche, à savoir confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche.

#### **2.2.2.1 Choix de la méthode et sa présentation :**

Chaque recherche exige des techniques et méthodes qui doivent être adéquates et bien choisies pour le recueil des informations sur le terrain, car ça détermine les résultats finals de l'étude effectuée.



## Chapitre 03 : Le changement organisationnel pendant la covid-19 au sein de l'entreprise d'accueil «CO.G.B La Belle»

---

Dans notre recherche, nous avons choisi d'établir un guide d'entretien avec la responsable management et un questionnaire destiné aux salariés de différentes catégories socioprofessionnelles.

### Élaboration du questionnaire :

Pour les besoins de notre enquête, nous avons élaboré un questionnaire qui s'adresse aux employés de différents services de l'entreprise « CO.G.B LA BELLE » - Bejaia-

Le questionnaire est une technique de recherche la plus appropriée pour joindre un nombre considérable d'employés.

Les questions du questionnaire sont divisées en trois types essentiels :

- **Des questions ouvertes** : Elles donnent la liberté d'expression au répondant. elles nécessitent une réflexion et auxquelles on ne peut pas envisager une réponse préalable.
- **Des questions fermées** : celles-ci donnent à celui qui répond la possibilité de choisir une réponse formulée à l'avance. On distingue deux types de questions fermées :
  - **Des questions fermées à réponse unique** : c'est une question à laquelle on peut répondre uniquement par OUI/NON.
  - **Des questions à choix multiples** : Ce type de question donne au répondant la possibilité de choisir une ou plusieurs réponses.

### 2.2.4.1 La population d'étude :

Lors de notre enquête sur le terrain, nous avons distribué un questionnaire aux employés de l'entreprise « COGB LA BELLE » de Bejaia. C'est au sein de cette entreprise que nous avons mené notre enquête. Le questionnaire a été distribué à tous les employés des différents services. Notre échantillon est d'un total de 30 personnes (09 cadres supérieurs, 10 cadres moyens, 02 agents d'exécutions et 09 agents de maîtrise), l'ensemble est constitué de 20 hommes et 10 femmes.

### Analyse et interprétation des résultats

D'une manière générale, notre étude visait à analyser les différentes données recueillies lors du déroulement du questionnaire afin d'avoir une idée générale afin de pouvoir interpréter les résultats obtenus, dans le but d'éclaircir les questions posées précédemment et de répondre aux hypothèses que nous mettons en avant.

## Chapitre 03 : Le changement organisationnel pendant la covid-19 au sein de l'entreprise d'accueil «CO.G.B La Belle»

On a divisé la présente partie en deux, le premier est relatif au questionnaire, et la deuxième concerne l'entretien effectué avec la responsable de management et le chef de projet.

### Interprétation des résultats du questionnaire :

À travers notre questionnaire, nous avons tenté d'obtenir les informations nécessaires pour répondre à notre hypothèse. Et ce dernier contient 26 questions. En premier lieu il vise à ressortir les caractéristiques du répondant (âge, niveau d'étude, expérience professionnelle, grade,...). En deuxième lieu, nous avons traité la crise sanitaire au sein de l'entreprise « SPA/CO .G.B LA BELLE», et en troisième lieu nous avons posé des questions qui portent sur les changements remarquables au sein de l'entreprise pendant la crise de la Covid-19.

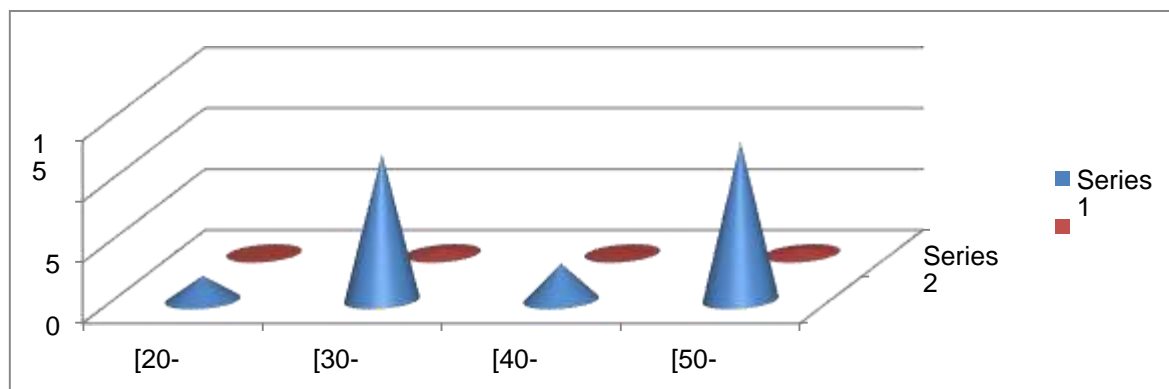
### Axe 01 : Identification du répondeur

#### 1.1 La répartition d'effectif selon la catégorie d'âge

**Tableau N°14** : Répartition selon la catégorie d'âge

Catégorie d'âge	Effectif	pourcentage
[20-30]	2	7%
[30-40]	12	40%
[40-50]	3	10%
[50-60]	13	43%
Total	30	100%

**Figures N° 11**: Répartition de l'échantillon selon les catégories d'âge



**Source** : Réalisé par nous-mêmes selon les informations obtenues à partir du questionnaire.

## Chapitre 03 : Le changement organisationnel pendant la covid-19 au sein de l'entreprise d'accueil «CO.G.B La Belle»

D'après les données de la figure N°11 qui représente la répartition de notre échantillon selon l'âge, nous remarquons que la première tranche d'âge est située dans la catégorie [50-60] avec un pourcentage de 43% et d'un effectif de 13 personnes, et celle de [30-40] en deuxième lieu avec un pourcentage de 40% et d'un effectif de 12 personnes.

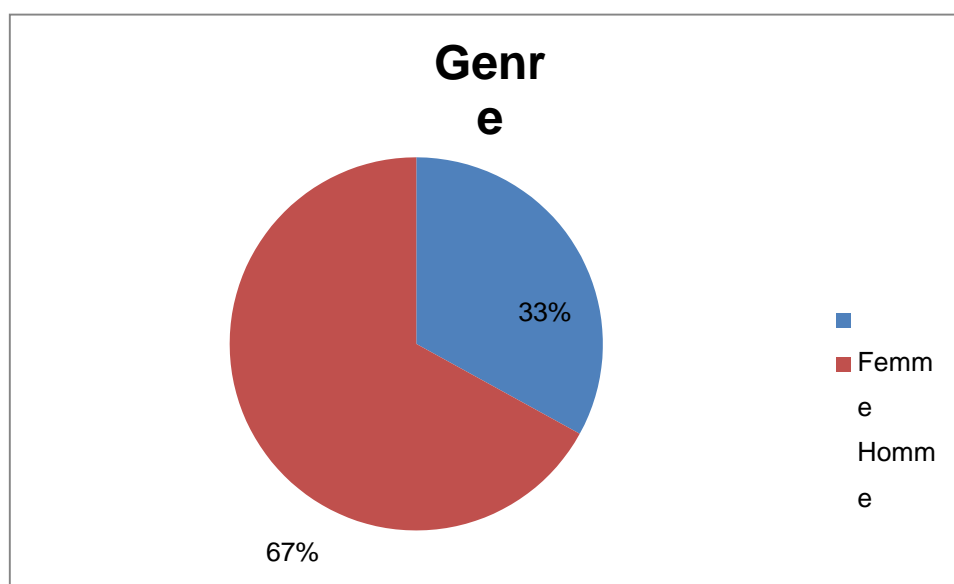
Nous constatons que la catégorie dominante entre 50 et 60 sont essentiellement des chefs de services et des chefs des départements qui sont stables dans leur poste, car ils sont anciens et n'ont rien à prouver.

### 2.1 Répartition d'échantillon selon le sexe

**Tableau N° 15:** Répartition des effectifs selon le genre

Genre	Effectifs	Pourcentage
Femme	10	33%
Homme	20	67%
Total	30	100%

**Figure N° 12:** Représentation des effectifs selon le genre



**Source :** Réalisé par nous-mêmes selon les informations obtenues à partir du questionnaire.

## Chapitre 03 : Le changement organisationnel pendant la covid-19 au sein de l'entreprise d'accueil «CO.G.B La Belle»

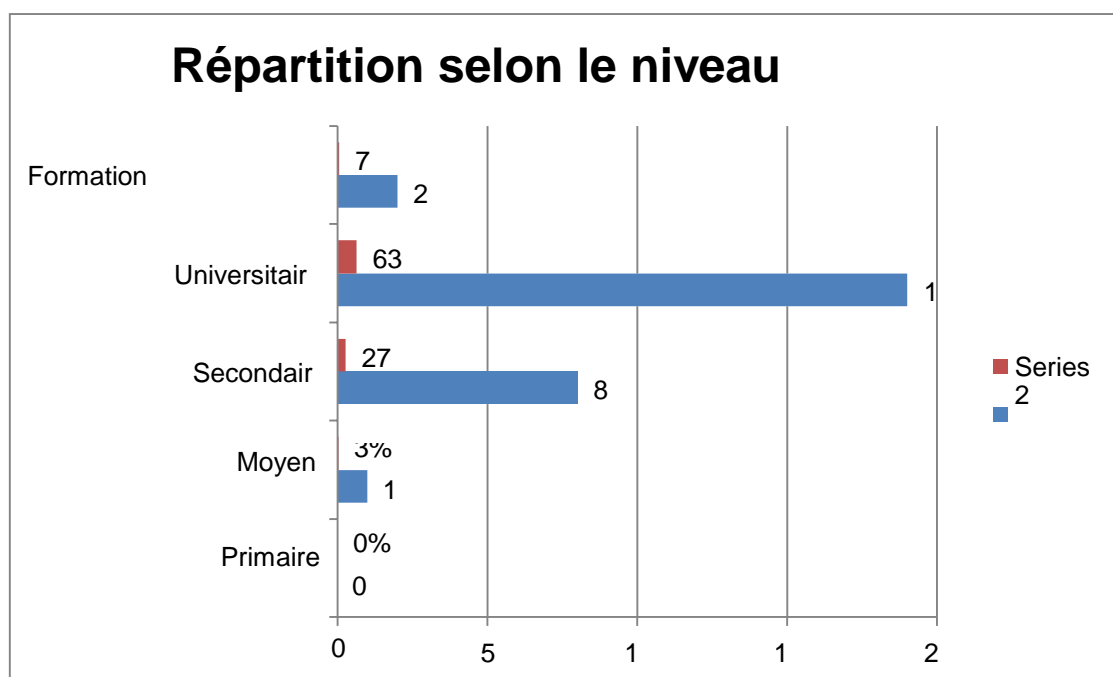
D'après la figure N°12, nous pouvons constater que le nombre d'hommes est plus élevé par rapport au nombre de femmes, les 30 personnes interrogées sont représentées par 67% d'hommes et 33% de femmes.

### 3.1 La répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction

**Tableau N° 16** : La répartition selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Effectifs	Pourcentage
Primaire	0	0%
Moyen	1	3%
Secondaire	8	27%
Universitaire	19	63%
Formation Professionnelle	2	7%
Total	30	100%

**Figure N° 13**: Répartition selon le niveau d'instruction



**Source :** Réalisé par nous-mêmes selon les informations obtenues à partir du questionnaire.

## Chapitre 03 : Le changement organisationnel pendant la covid-19 au sein de l'entreprise d'accueil «CO.G.B La Belle»

En lisant la figure N°13, nous pouvons constater que la majorité des employés ont un niveau universitaires avec un taux de 63%, suivi d'un taux de 27% qui ont un niveau secondaire, ainsi un taux de 7% concernant les employés qui font des formations et enfin un taux de 3% pour les salariés qui ont un niveau moyen, et le niveau primaire avec un taux de 0% ;

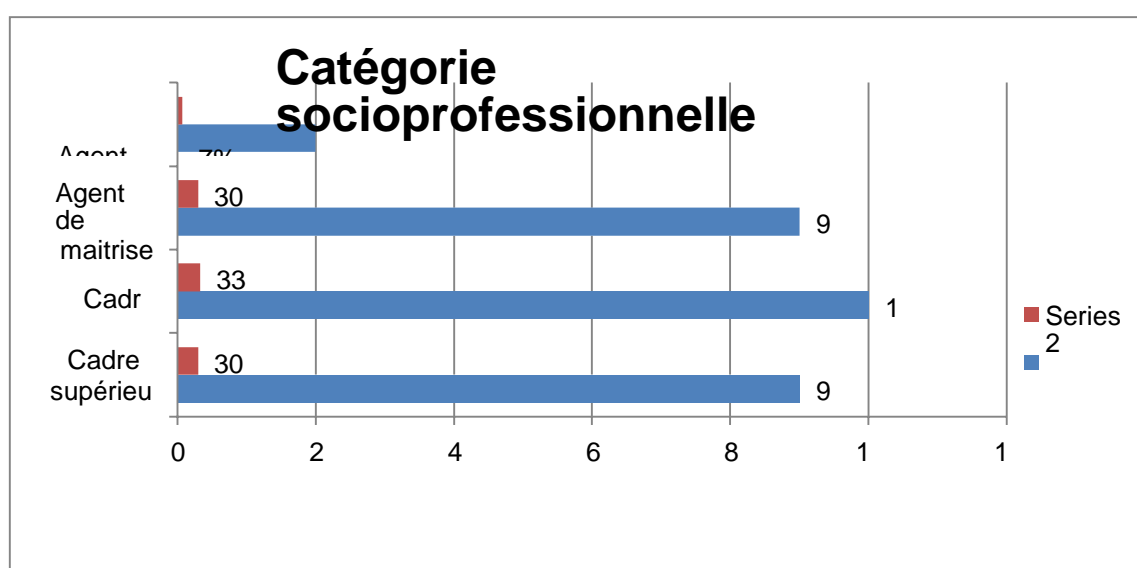
Nous concluons que la plupart des employés ont un niveau universitaire, de niveau secondaire et de niveau moyen.

### 4.1 Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle,

**Tableau N° 17:** Catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	Effectifs	Pourcentage
Cadre supérieur	9	30%
Cadre moyen	10	33%
Agent de maitrise	9	30%
Agent d'exécution	2	7%
Total	30	100%

**Figure N° 14 :** Répartition des questionnés selon la catégorie socioprofessionnelle



**Source :** Réalisé par nous-mêmes selon les informations obtenues à partir du questionnaire.

## Chapitre 03 : Le changement organisationnel pendant la covid-19 au sein de l'entreprise d'accueil «CO.G.B La Belle»

Nous constatons, selon ce graphe, que nous avons touché toutes les catégories socioprofessionnelles au sein de l'entreprise CO.G.B LA BELLE.

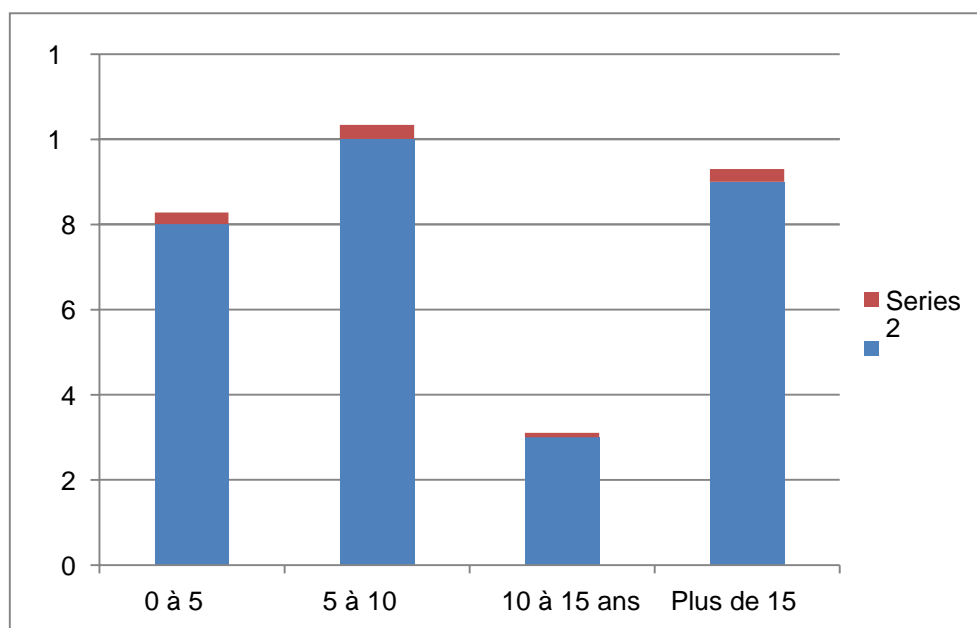
Nous remarquons d'après les résultats obtenus, que le grand pourcentage des enquêtés sont des cadres moyens soit 33% avec un effectif de 10 cadres, quant aux cadres supérieurs et les agents de maîtrise, ils ont le même pourcentage qui est de 30%, et en dernier lieu vient les agents d'exécution avec un taux de 27%.

### 5.1 Répartition de la population étudiée selon l'ancienneté.

**Tableau N° 18:** Répartition de l'effectif étudié selon l'ancienneté.

Ancienneté dans le poste	Effectifs	Pourcentage
0 à 5 ans	8	27%
5 à 10 ans	10	33%
10 à 15 ans	3	10%
Plus de 15 ans	9	30%
Total	30	100%

**Figure N° 15:** Répartition des effectifs selon l'ancienneté



**Source :** Réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues à partir du questionnaire.

## Chapitre 03 : Le changement organisationnel pendant la covid-19 au sein de l'entreprise d'accueil «CO.G.B La Belle»

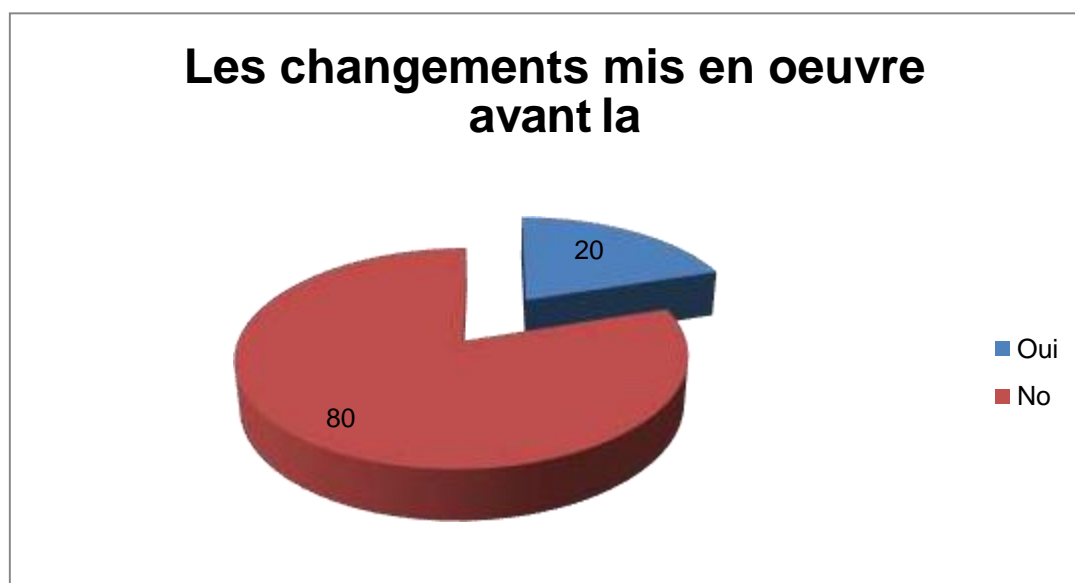
Parmi les personnes questionnées, la majorité des employés ont de 05-10ans d'expérience professionnelle avec un taux de 33%, suivis des employés qui ont plus de 15ans avec un pourcentage de 30%, puis viennent ceux qui ont une expérience 0-5ans avec un pourcentage de 27%, et enfin les travailleurs qui ont 10-15ans d'expérience avec un taux de 10%.

Nous pouvons conclure, d'après ces résultats, que la plupart des employés entre 05 à 10 ans d'expérience voire 15ans, et cela est dû à un bon climat de travail au sein de l'entreprise CO.G.B LA BELLE, elle offre de bonnes conditions de travail à ses salariés.

### Axe 02 : La crise sanitaire au sein de l'entreprise « SPA/CO.G.B LA BELLE »

#### 2.1. Les changements mis en œuvre l'arrivée de la pandémie sanitaire

**Figure N° 16:** Changements que l'entreprise a connus avant la pandémie :



**Source :** Réalisé par nous-mêmes selon les informations obtenues à partir du questionnaire.

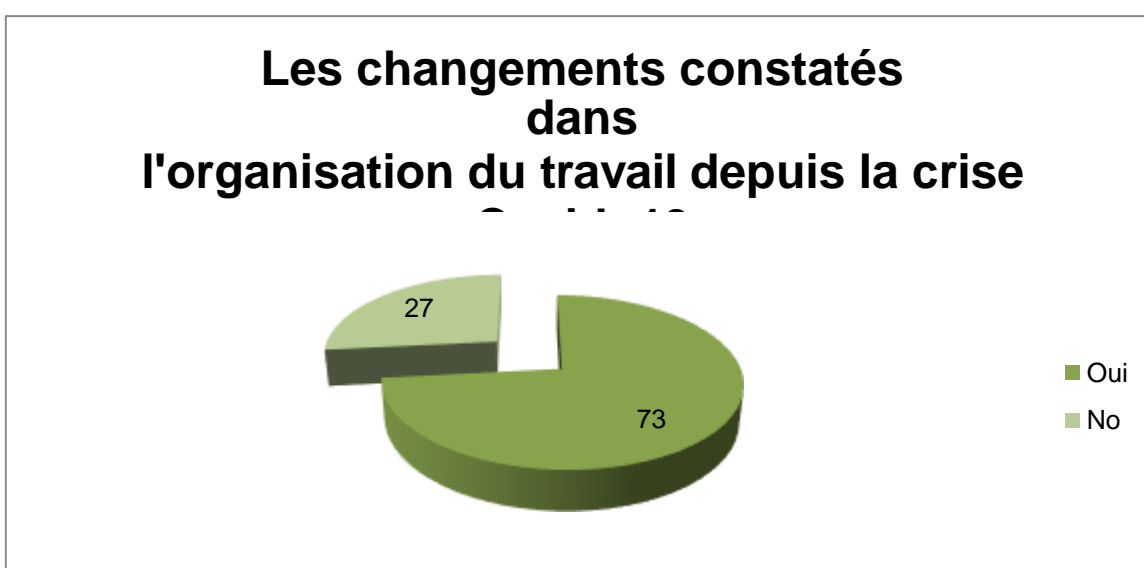
D'après la figure N° 16, on constate que 80% des salariés, de l'échantillon étudié ont affirmé que l'entreprise CO.G.B LA BELLE n'a pas connu de changements avant la pandémie, alors que 20% ont répondu par le contraire.

## Chapitre 03 : Le changement organisationnel pendant la covid-19 au sein de l'entreprise d'accueil «CO.G.B La Belle»

Nous concluons, que l'entreprise n'a pas déjà effectué de changements qui ont touché sa structure et ses dimensions.

### 2.2.. Les Changements constatés dans l'organisation du travail depuis la crise covid-19 :

**Figure N°17 :** les changements constatés dans l'organisation du travail pendant la crise covid-19 :



**Source :** Réalisé par nous-mêmes selon les informations obtenues à partir du questionnaire.

D'après les résultats obtenus, nous constatons que 73% des salariés de l'échantillon étudié ont confirmé que l'entreprise la BELLE a connu des changements depuis la crise covid -19, quand à 27% de l'effectif étudié ont répondu par le contraire, cela peut être dû au fait que leur département ou leur travail n'est pas affecté par ce changement.

Donc, l'entreprise a effectué des changements sur l'organisation du travail pour mieux gérer la situation pendant l'apparition de la covid -19.

### La continuité de l'activité pendant la période de confinement

**Figure N° 18 :** continuité des activités durant la période de confinement.



## Chapitre 03 : Le changement organisationnel pendant la covid-19 au sein de l'entreprise d'accueil «CO.G.B La Belle»



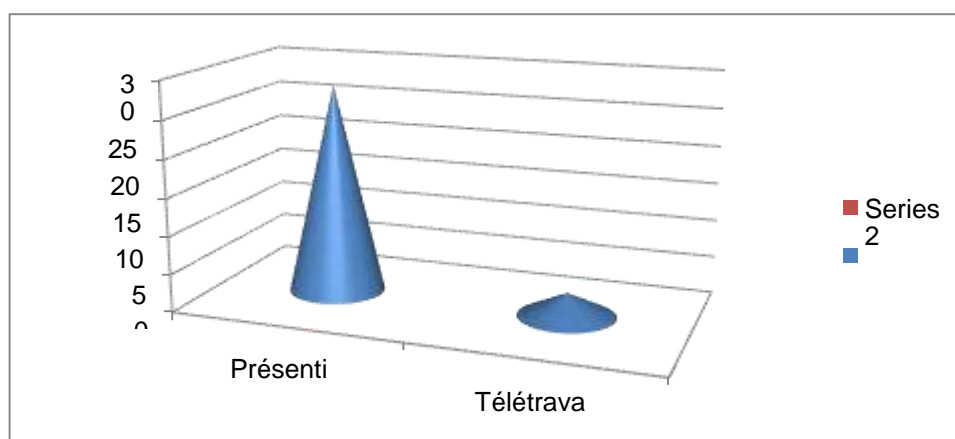
**Source :** Réalisé par nous-mêmes selon les informations obtenues à partir du questionnaire.

La lecture de graphe N° 18, fait ressortir la continuité de travail pour (83%) des salariés et la non continuité pour les (17%) restant.

Ce qui nous amène à comprendre que l'entreprise CO.G.B la Belle continue normalement ses activités pendant la crise sanitaire.

### **La manière dont l'entreprise CO.G.B la Belle poursuit ses activités au moment de confinement.**

**Figure N° 19 :** La manière dont l'entreprise CO.G.B la Belle poursuit ses activités pendant le confinement.



**Source :** Réalisé par nous-mêmes selon les informations obtenues à partir du questionnaire.

## Chapitre 03 : Le changement organisationnel pendant la covid-19 au sein de l'entreprise d'accueil «CO.G.B La Belle»

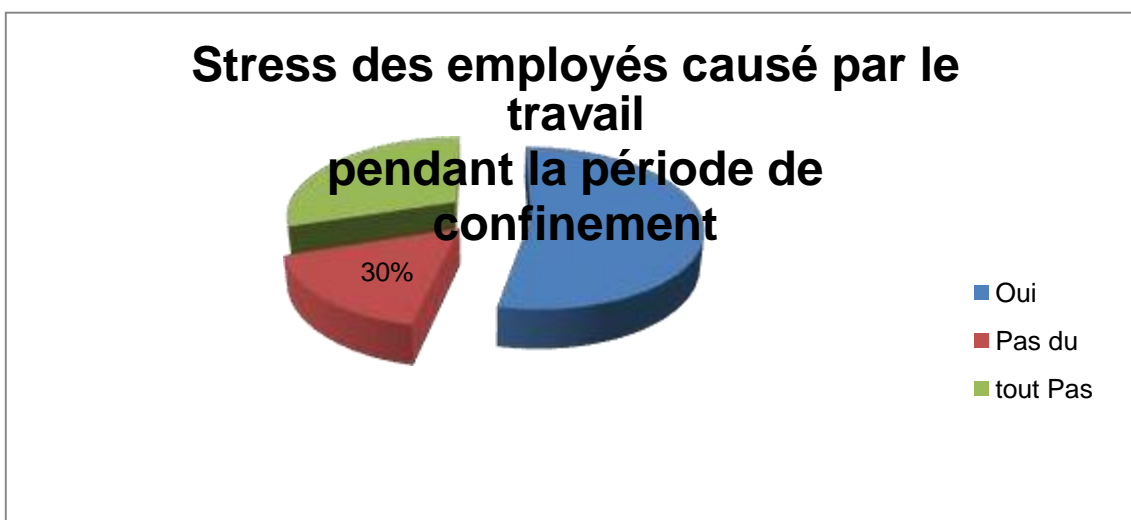
---

D'après les résultats de notre étude, nous déduisons que 90% des employés poursuivent leurs activités en présentiel alors que 10% des salariés poursuivent leurs activités en télétravail (travail à distance).

Nous concluons donc que la majorité des employés de l'échantillon étudié, ont pu poursuivre leurs activités en présentiel.

### Stress provoqué par le fait de devoir aller travailler sur le lieu du travail pendant la période de confinement :

**Figure N° 20:** Stress au travail pendant la période de confinement.



**Source :** Réalisé par nous-mêmes selon les informations obtenues à partir du questionnaire.

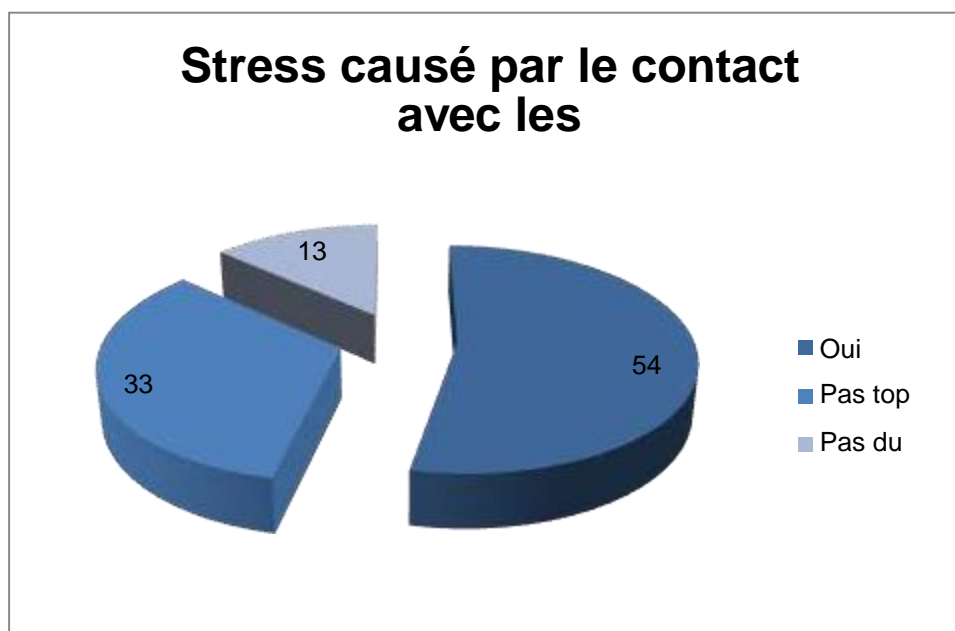
D'après la figure N°20, nous constatons que 53% des employés soulignent qu'ils étaient stressés du fait de devoir aller travailler pendant la période de confinement, et 17% qui ne ressentaient pas du tout ce stress par le fait de devoir aller travailler. Enfin, 30% de la population étudiée n'étaient pas trop stressés du fait de devoir aller travailler pendant le confinement.

Nous concluons donc que la plupart des salariés de la population étudiée avaient peur d'être contaminés lors d'aller travailler pendant le confinement.

### Le stress des employés causé par le contact avec les clients :

## Chapitre 03 : Le changement organisationnel pendant la covid-19 au sein de l'entreprise d'accueil «CO.G.B La Belle»

**Figure N° 21:** Stress des employés causé par le contact avec les clients.



**Source :** Réalisé par nous-mêmes selon les informations obtenues à partir du questionnaire.

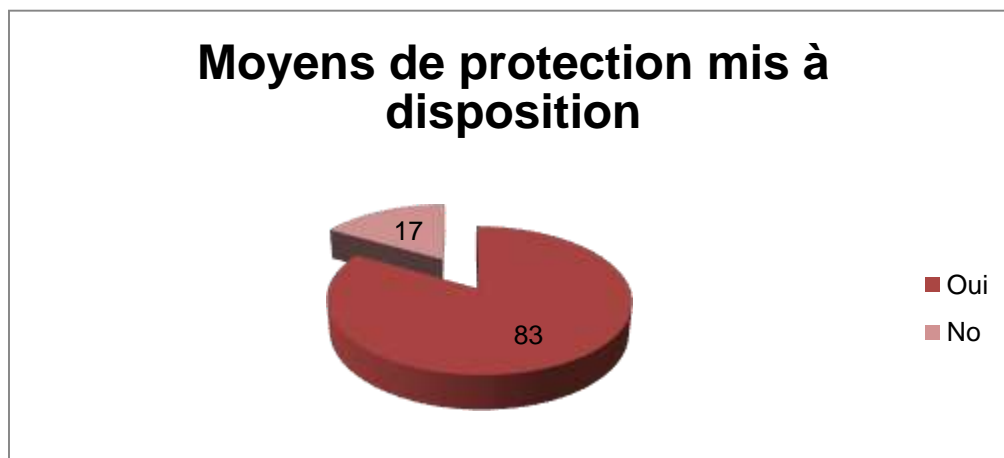
D'après les résultats présentés selon la figure N°21, on constate que 53% de l'échantillon étudié présente une inquiétude d'avoir des contacts physiques avec les clients durant la pandémie. En deuxième lieu, le taux de 30% de la population ne s'inquiète plus, alors qu'à la fin, 13% de ce dernier de l'effectif n'avait aucun souci d'avoir un contact avec la clientèle.

Autrement dit, la pandémie a mis la plupart des employés sous crainte des contacts physiques avec les autres pour répondre aux mesures préventives liées à la covid-19.

### **Les moyens mis à disposition des employés afin d'éviter la propagation du virus :**

**Figure N° 22 :** Moyens de protection mis à disposition par l'entreprise

## Chapitre 03 : Le changement organisationnel pendant la covid-19 au sein de l'entreprise d'accueil «CO.G.B La Belle»



**Source :** Réalisé par nous-mêmes selon les informations obtenues à partir du questionnaire.

Nous constatons d'après la figure N° 22 que 83% des employés de l'échantillon étudié ont confirmé que l'entreprise CO.G.B La Belle a mis les moyens nécessaires pour éviter la propagation du virus, alors que 17% ont répondu par le contraire, ceci est probablement dû au manque de moyens réguliers de prévention.

Nous concluons que la majorité des employés affirme que l'entreprise CO.G.B La Belle a mis les moyens nécessaires pour protéger son personnel de la pandémie covid-19.

### **Axe 03 : Les changements induits par la pandémie**

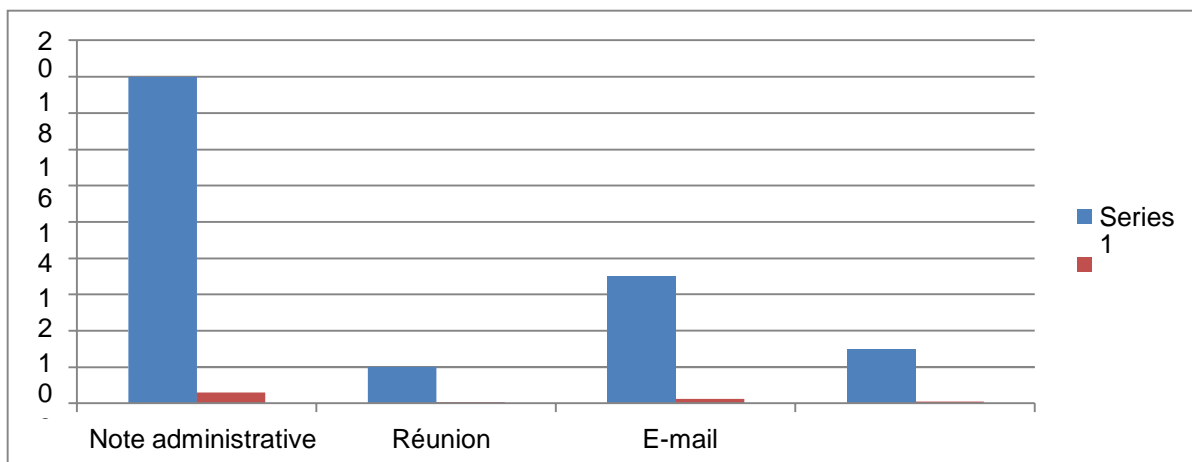
#### **Les changements introduits au sein de l'entreprise pour faire face à la crise sanitaire covid-19 :**

D'après l'analyse des données collectées lors de notre étude sur les changements introduits au sein de l'entreprise CO.G.B LA BELLE pour faire face à cette crise, elle a imposé une distanciation sociale inédite, mise en congé exceptionnel rémunéré (femmes enceintes, femmes ayant des enfants de bas âge et des personnes ayant des maladies chroniques), le pointage par emprunte digitale, réduction des effectifs, augmentation des moyens de transport du personnel et respect total des mesures de sécurité et d'hygiène.

#### **Mécanisme de l'information des employés :**

**Figure N° 23:** Outils d'information des salariés liés au changement.

## Chapitre 03 : Le changement organisationnel pendant la covid-19 au sein de l'entreprise d'accueil «CO.G.B La Belle»

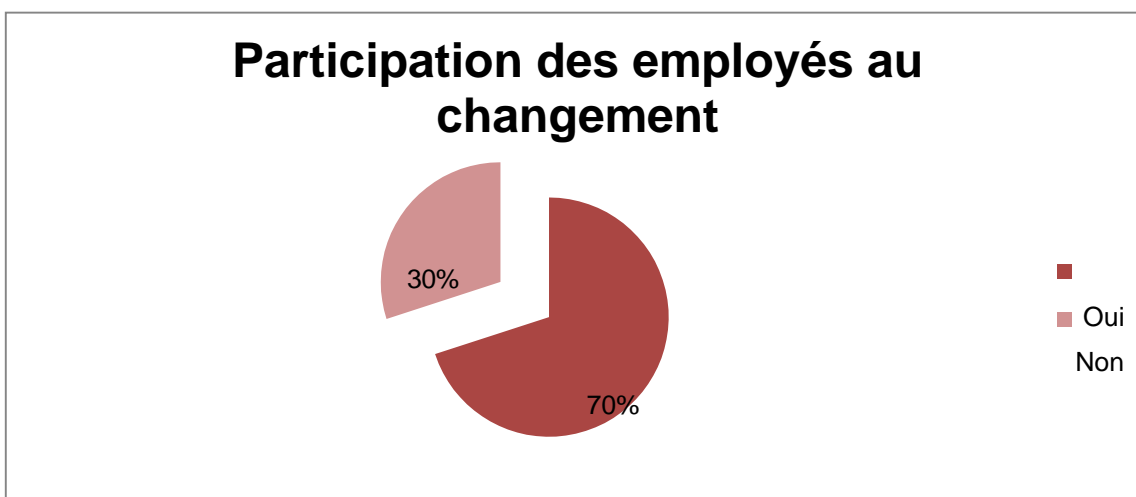


**Source :** Réalisé par nous-mêmes selon les informations obtenues à partir du questionnaire.

D'après la figure N°23, nous remarquons que la majorité des employés est informée en premier lieu, par des notes administratives, ensuite par l'envoi des e-mails, des appels, et des réunions.

### Participation des employés au changement :

**Figure N° 24 :** Participation du personnel au changement introduit



**Source :** Réalisé par nous-mêmes selon les informations obtenues à partir du questionnaire.

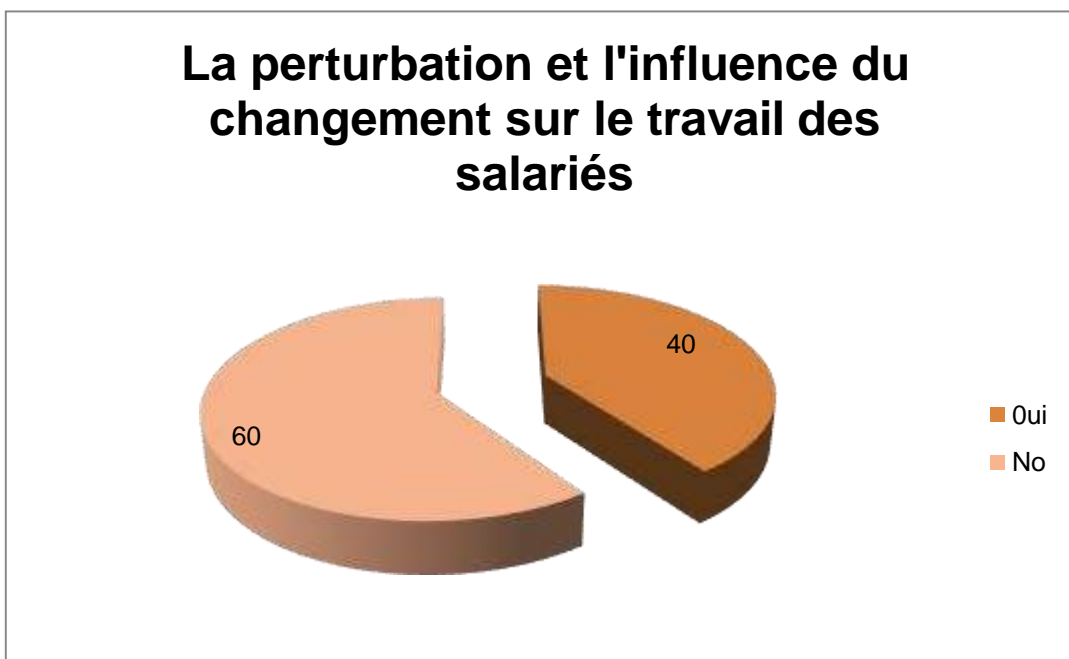
Selon les données de la figure N°24, nous constatons qu'un pourcentage de 70% de la population étudiée a participé au changement organisationnel mis en œuvre dans l'entreprise, par contre nous avons un pourcentage de 30% de l'échantillon qui n'a pas participé.

## Chapitre 03 : Le changement organisationnel pendant la covid-19 au sein de l'entreprise d'accueil «CO.G.B La Belle»

Nous concluons que la majorité des employés de l'entreprise CO.G.B La Belle a participé à la conduite du changement qui a été imposé par le confinement.

### La perturbation et l'influence du changement sur le travail des salariés pendant la covid-19

**Figure N° 25 :** La perturbation et l'influence du changement sur le travail des employés au moment de la covid-19



**Source :** Réalisé par nous-mêmes selon les informations obtenues à partir du questionnaire.

Nous constatons que 70% des employés de l'échantillon étudié étaient perturbés et influencés par ce changement, et de 30% n'étaient pas impactés par ce dernier. Ils ont confirmé que cette influence est due à la réduction d'effectif, perturbation sur les horaires de travail, et un changement de méthodes de leur travail.

Ainsi donc, ce changement a permis de modifier les méthodes de travail.

### L'impact de la crise sanitaire sur leur travail :

D'après les réponses qu'on a obtenues, nous constatons que la crise covid-19 a engendré :

- La baisse de production,
- réduction du rendement,

## Chapitre 03 : Le changement organisationnel pendant la covid-19 au sein de l'entreprise d'accueil «CO.G.B La Belle»

---

- absence de formation,
- manque de matière première,
- manque de concentration au travail,
- manque des pièces de rechange.

### Les conséquences de la crise sanitaire sur leur travail

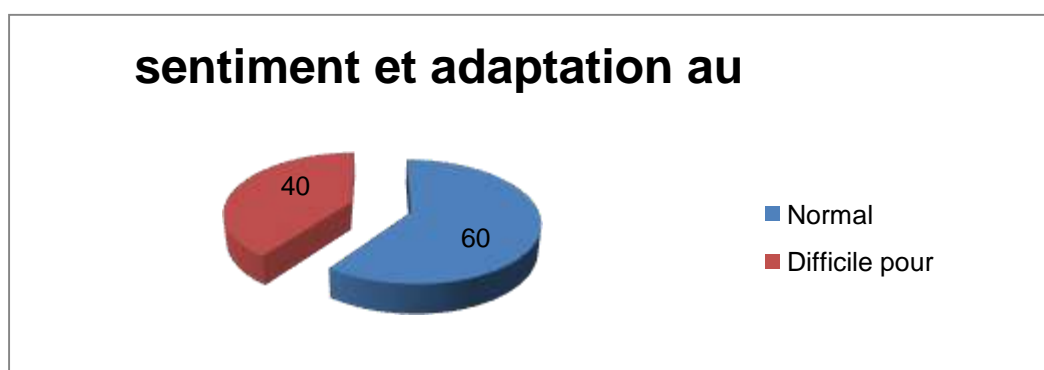
D'après les données collectées de notre étude,, nous remarquons qu'une partie des employés a souligné les conséquences suivantes :

- Limitation des investissements ;
- diminution de la production liée aux absences fréquentes des travailleurs ;
- redoublement d'efforts pour pallier les absences ;
- sensibilisation permanente.

Et une autre partie a répondu que la crise sanitaire a engendré plus de dépenses telles que la préparation d'un budget pour l'achat des produits sanitaires.

### Adaptation au changement

**Figure N°26 :** Adaptation au changement



**Source :** Réalisé par nous-mêmes selon les informations obtenues à partir du questionnaire.

Nous remarquons que 60% des employés de la population étudiée ont confirmé que le changement était normal de s'y adapter et 40% ont trouvé qu'il est difficile de s'y adapter, parce que les changements vécus ont fait changer la façon d'exercer leurs activités professionnelles.

## **Chapitre 03 : Le changement organisationnel pendant la covid-19 au sein de l'entreprise d'accueil «CO.G.B La Belle»**

---

Nous concluons que la plupart des employés de l'entreprise CO.G.B La Belle s'adaptent convenablement aux changements organisationnels car leur poste et leurs horaires de travail n'ont pas été affectés d'une manière significative.

### **Interprétation des résultats de guide d'entretien avec la responsable management et chef de projet :**

Suite à l'entretien effectué avec la responsable management et chef de projet, nous avons pu obtenir les informations concernant les changements induits par la covid-19, et son impact sur les activités de l'entreprise.

La Covid- 19 a influencé plusieurs activités essentiellement l'achat, la production, le transport, et le système d'information, ainsi que le chiffre d'affaires. Ce qui a poussé l'entreprise à mettre plus de moyens humains et matériels (transport du personnel...) pour faire face à cette crise.

La pandémie covid-19 a un impact négatif sur l'entreprise d'une part, mais d'une autre part, elle a apporté des avantages qui se résument à l'intégration de la gestion des crises (management du changement).

### **Conclusion**

Dans ce chapitre, nous avons fait apparaître les résultats de notre enquête, ces résultats ont montré l'impact de la covid-19 sur l'activité de l'entreprise CO.G.B La belle.

D'après notre étude, la crise sanitaire n'était pas une menace pour la CO.GB La belle, car cette dernière a mis les moyens et des mesures de sécurité ont été prises dans le travail pour faire face à cette crise.



# Conclusion générale

---

## Conclusion Générale

Le changement organisationnel est un sujet majeur et complexe et ce en raison de son caractère variable. La crise sanitaire a secoué les entreprises et a impacté leurs activités, ce qui les a poussé aux changements organisationnels, du coup, elles ont mis en œuvre de nouveaux outils, des moyens matériels et humains.

Notre travail a pour objectif d'étudier les changements organisationnels induits par la crise sanitaire Covid-19, et l'analyse de l'impact de cette crise sur l'entreprise CO .G.B La belle.

L'analyse de la situation de départ partie théorique (chapitre 01 et 02), a permis de donner une définition du changement et du changement organisationnel pendant la crise sanitaire Covid-19, ce qui nous a conduit à comprendre que la crise sanitaire est une rupture qui force à changer le fonctionnement de l'entreprise, et donc l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'entreprise. Nous avons constaté qu'elle doit s'adapter rapidement, donc elle a intérêt d'introduire des changements spécifiques à la situation du Covid-19 afin de préserver l'activité de l'organisation.

La synthèse du cas pratique (chapitre 03), nous montre les résultats obtenus lors de notre enquête et notre entretien au sein de l'entreprise. En effet, cette dernière a impacté les méthodes de travail d'où la confirmation de notre hypothèse.

L'adoption de plusieurs procédures pour faire face à la crise Covid-19 telle que la mise en place des nouveaux modes de travail, a engendré l'augmentation du chiffre d'affaires et de la production au moment de la crise.

Au final, nous pouvons constater que l'entreprise CO.G.B La belle a réussi à faire face à cette crise Covid-19. Certes, elle a eu des effets négatifs surmontés par la direction de l'entreprise, mais entre temps, elle a eu des avantages en attirant l'attention de cette dernière quant à eu l'intégration de nouvelles méthodes par la gestion de la crise.

## ***BIBLIOGRAPHIE***

# Références bibliographique

---

## Les ouvrages :

1. AUTISSIER David et al(2012), Les stratégies du changement. L'hypercube du changement gagnant, éd DUNOD, Paris.
2. AUTISSIER, David, PERETTI, Jean-Marie, et DES HORTS, Charles-Henri Besseyre (2020). *Changement de crise. Les organisations à l'épreuve du covid-19*. MA Edition.
3. AUTISSIER, David et MOUTOT(2010), *conduite du changement : concepts clés*, Dunod, France.
4. COLLERETTE Pierre, Gilles Delisle et Richard Perron (1977).- Le changement organisationnel: théorie et pratique.- Québec: Presses univ.
5. COLLERETTE, Pierre, Robert Schneider et Martin Lauzier (1977).- Le pilotage du changement.- Quebec: Presses de l'université.
6. DEMERS Christian (1999).- De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui.- In revue Gestion: HEC Montréal, vol 24, n° 03
7. GIROUX Nicole(1991). « La gestion du changement stratégique », Revue Internationale de Gestion, Volume16, n°2.
8. GROUARD, Benoit (1998) , Francis Meston, L'entreprise en mouvement, conduire et réussir le changement. 3em éd DUNOD. Paris.
9. LEWIN Kurt (1958).- Group decision and social change.- In: Re-ding in social psychology.
10. MOUTOT, Jean-Michel et AUTISSIER, David(2013). *Méthode de conduite du changement-3e éd.: Diagnostic-Accompagnement-Pilotage*. Dunod.
11. ROBBINS [et al] (2011). « *management l'essentiel des concepts et pratiques* », édition nouveaux Horizons, Paris.
12. SOPARNOT R (2010), « *le management du changement* », édition Vuibert, Paris.

## Articles de périodiques :

- BENZIANE , Abdelbaki (2020). Rapport final de la CRUO Relatif à la réflexion sur le Post COVID -19, p 09.

## Références bibliographique

---

- BOUDEDJA, Karima, KADI, Mohamed, BENAMIROUCHE, Hicham, *et al.*  
L'après covid-19(2020): Une économie ouverte et durable seule possibilité pour  
juguler l'impact de la pandémie. *les cahiers du cread*, no 3, vol. 26, p 21.
- D ,Karamsarkis (2021). Les pandémies dans l'histoire...au coronavirus.
- FRIMOUSSE, Soufyane et PERETTI, Jean-Marie. Les changements  
organisationnels induits par la crise de la Covid-19. *Question (s) de management*,  
2020, no 29, p. 105-149.
- LAGADEC, Patrick(1991). La gestion des crises. *Outils de réflexion à l'usage des  
décideurs, Edi science International, Paris.*

### **Mémoire :**

- MAHLEB, Amina Feriel et MENAA, Rym. *L'impact de la crise sanitaire (covid-19) sur la performance de l'organisation Illustration par le cas de la «Caisse Régionale de Mutualité Agricole CRMA» de Tizi-Ouzou.* 2021. Thèse de doctorat. Université Mouloud Mammeri.

### **Sites internet :**

DE FRANÇAIS LAROUSSE, Dictionnaire. Disponible à l'adresse <https://www.Larousse.fr/dictionnaires/français/valeur/80972?q=valeur#80026>, consulté le 21.04.2022. *Bibliographie du corpus.*

<https://aps.dz>

<https://gestion-de-crise.solution>

<https://langue-francaise.tv5monde.com>

<https://www.accenture.com>

<https://www.algeria-watch.org>

<https://www.CFDT.fr>

<https://www.futura-sciences.com>

<https://www.lemonde.fr>

[www.assistant-courrier.laposte.fr](http://www.assistant-courrier.laposte.fr)

## *Annexes*

## Annexe 01 : Table des matières

### Table des matières

<b>Remerciements</b>	
<b>Dédicaces</b>	
<b>Dédicaces</b>	
<b>Sommaire</b>	
<b>Introduction générale</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre I : Généralités sur le changement organisationnel</b>	<b>04</b>
<b>Introduction</b>	<b>04</b>
<b>Section 01 : Le changement organisationnel a travers quelques déterminants</b>	<b>05</b>
<b>1.1 Définitions et évolution du changement organisationnel</b>	<b>05</b>
1.1.1 Définitions du changement	<b>05</b>
2.1.1 Définition du changement organisationnel	<b>06</b>
3.1.1 évolution du changement organisationnel	<b>06</b>
<b>2.1 les trois dimensions du changement organisationnel</b>	<b>09</b>
2.1.1 la profondeur du changement	<b>09</b>
2.1.2 La rapidité du changement	<b>10</b>
2.1.3 Le mode d'imposition	<b>10</b>
<b>3.1 Typologie du changement organisationnel</b>	<b>10</b>
<b>4.1 Les facteurs déclencheurs du changement</b>	<b>15</b>
4.1.1 Les facteurs externes	<b>15</b>
4.2.1 Les facteurs internes	<b>16</b>
<b>5.1 Le processus du changement</b>	<b>18</b>
5.1.1 Le modèle Kurt Lewin	<b>19</b>
5.2.1 Le modèle de collerette [et al ]	<b>19</b>
<b>Section 02 : Une approche comportementale des acteurs face au changement</b>	<b>20</b>
<b>2.1. Les acteurs du changement organisationnel et leurs rôles dans l'entreprise</b>	<b>20</b>
2.1.1 Leader ou sponsor	<b>20</b>
2.1.2 Les managers intermédiaires	<b>21</b>
2.1.3 Les intervenants externes	<b>23</b>
<b>2.2. Les domaines du changement organisationnel</b>	<b>23</b>

2.2.1	La stratégie	24
2.2.2	La structure	24
2.2.3	Les systèmes	24
2.2.4	La culture	25
2.2.5	Le mode de management	25
<b>2.3.La résistance au changement</b>		<b>25</b>
2.3.1.	Définition de la résistance au changement	26
2.3.2.	Les causes de la résistance au changement	27
2.3.3.	Les conséquences de résistance au changement	28
2.3.4.	Limites de la résistance au changement	39
<b>Conclusion</b>		<b>31</b>
<b>Chapitre II : Le changement organisationnel pendant la crise (Covid-19) et son impact dans l'entreprise</b>		<b>33</b>
<b>Introduction</b>		<b>33</b>
<b>Section 01: La crise sanitaire et ses changements introduits dans les entreprises</b>		<b>33</b>
<b>2.1 Généralités sur la crise sanitaire</b>		<b>33</b>
2.1.1	Définitions de quelques concepts de base	33
2.1.2	Typologie des crises sanitaires :	37
2.1.3	Les spécificités des crises sanitaires	38
2.1.4	Historiques de la covid-19	39
<b>2.2. Les changements organisationnels induits par la crise de la covid-19</b>		<b>40</b>
2.2.1	Les changements organisationnels pendant la crise sanitaire	40
2.2.2	Les changements économiques pendant la crise sanitaire	43
<b>Section 02 : L'impact de la crise sanitaire sur l'entreprise</b>		<b>44</b>
<b>.2.1 L'impact organisationnels du covid -19 au sein l'entreprise</b>		<b>45</b>
2.1.1	Les DRH aux impacts de la crise sur la transformation du travail	45
2.1.2	Impact sur la stratégie des entreprises	46
2.1.3	Impact sur les opérations	46
2.1.4	Impact sur les systèmes d'information	47
2.1.5	Impact sur l'environnement de travail	47

2.1.6	Impact sur le leadership	47
<b>2.2</b>	<b>L'impact économique de la crise sanitaire sur l'entreprise</b>	<b>48</b>
2.2.1	Impact sur la matière première	48
2.2.2	Impact de la covid-19 sur le transport	49
2.2.3	Situation des entreprises au moment de la crise sanitaire	50
<b>Conclusion</b>		<b>53</b>
<b>Chapitre III: le changement organisationnel pendant la covid 19 au sein de l'entreprise d'accueil «COGB LA BELLE»</b>		<b>55</b>
<b>Introduction</b>		<b>55</b>
<b>Section 01 : Présentation de l'entreprise CO.G.B LA BELLE</b>		<b>55</b>
1.1	Aperçu historique	55
2.1	Situation géographique	55
3.1	Objectif, missions et activités	56
4.1	Potentiel de production et les moyens de l'entreprise	57
5.1	Les différents départements et services	58
<b>Section 02 : l'impact de la pandémie COVID-19 sur l'activité de SPA/CO.G.B La Belle</b>		<b>62</b>
<b>2.1.</b>	<b>Impact de la covid-19 sur l'activité de l'entreprise « CO.G.B LA BELLE »</b>	<b>62</b>
2.1.1	Taux d'absentéisme	63
2.1.2	Impact sur la production	64
2.1.3	Impact sur le transport personnel	69
2.1.4	Impact de la consommation des matières	71
2.1.5	Impact sur le chiffre d'affaire	74
<b>2.2.Présentation des résultats</b>		<b>75</b>
2.2.1	L'enquête de terrain	75
2.2.2	Analyse et interprétation des résultats	76
2.2.2.1	Interprétation des résultats du questionnaire (analyse quantitative)	77
2.2.2.2	Interprétation du guide de l'entretien (analyse qualitative)	91
<b>Conclusion</b>		<b>91</b>
<b>Conclusion général</b>		<b>92</b>



<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Résumé</b>	

Annexe 02 : questionnaire



**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA**  
**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES**  
**SCIENCES DE GESTION**

**Enquête de terrain sur :**

*Les impacts organisationnels de la pandémie du coronavirus au sein de l'entreprise CO.G.B La Belle /Bejaia*

**Préparé par :**

**Bedjou Fatiha**

**BENNAI Anais**

**Encadré par :**

**Dr. OUAOUDIA Lounis**

*Questionnaire*



**Madame /Mademoiselle/Monsieur**

Dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master en science de gestion, **option management** à la faculté SEGC de l'université de Bejaia sous le thème « *Les impacts organisationnels de la pandémie du coronavirus au sein de l'entreprise CO.G.B La Belle /Bejaia* ». Nous vous prions de bien vouloir remplir ce questionnaire pour nous permettre de réaliser notre enquête de terrain.

Bien évidemment, les informations seront utilisées exclusivement à des fins de recherche et que votre participation restera anonyme.

Nous vous remercions à l'avance pour votre précieuse collaboration.

**Axe 01 : Identification du répondeur :**

**1) Age :**

- 20-30 ans                       30-40 ans  
 40-50ans                       50-60ans

**2) Genre :**

- Homme                       Femme

**3) Etat civil :**

- Marié(e)     célibataire     divorcé

**4) Vous êtes :**

- Permanent     vacataire

**5) Niveau d'instruction :**

- Primaire             Moyen  
 Secondaire         Universitaire  
 Formation professionnelle

**6) Votre**

**diplôme :**.....

**Autre formation :**

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

**7) catégorie socioprofessionnelle :**

- Agent d'exécution                       agent de maitrise  
 Cadre moyen                               cadre supérieur

**8) ancienneté dans le poste:**

- 0à5ans             5à10ans  
 10à15ans         plus de 15 ans

9) Quelle est votre fonction actuelle ?.....

.....

**Axe 02 : La crise sanitaire au sein de l'entreprise «SPA/CO.GB LA BELLE »**

10) Avant la pandémie sanitaire, votre entreprise à-t-elle connu un changement organisationnel ?

Oui

Non

11) si oui, quelle est la structure concernée et de quelle dimension?

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

12) Avez-vous constaté des changements dans l'organisation de votre travail depuis la crise covid-19 ?

Oui

Non

Si oui, veuillez estimer sur une échelle de 01 à 10, l'importance des changements constatés ?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

13) Le changement organisationnel induit par la covid-19 au niveau de l'entreprise la belle a-t-il eu l'impact sur les coûts (rémunération, primes, transformation, ect ...) ?

Oui

Non

Si oui, comment a-t-il été géré ?

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

14) Avez-vous pu poursuivre votre activité durant la période de confinement ?

**Oui**

**Non**

**Si oui, comment :**  **En Présentiel**       **Télétravail**

**Quel est pourcentage de votre personnel est concerné par le télétravail ?**

└ **1à20%**                       **21à40%**

└ **41à60%**                       **plus de 60%**

**15) Est-ce-que vous étiez stressé par le fait de devoir aller travailler pendant la période de confinement ?**

**Oui**

**Pas du tout**

**Pas trop**

**16) Est-ce-que, lors de contact avec les clients, vous avez été stressé pendant la période de confinement ?**

**Oui**

└ **Pas trop**

**Pas du tout**

**17) L'entreprise a-t-elle mis a votre disposition les moyens nécessaires pour éviter la propagation du virus ?**

**Oui**

**Non**

**18) Par quel mécanisme avez-vous eu l'information ?**

└ **Note administrative**  **Appel**

└ **Email**                       **Réunion**

**19) Avez-vous participé a ce changement ?**

**Oui**

**Non**

**20) Quels sont les changements introduits dans votre entreprise pour faire face à la crise sanitaire covid-19 ?**

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

**21) Comment la crise sanitaire covid-19 a-t-elle incité votre entreprise à adapter un changement organisationnel ?**

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

**22) Est-ce-que ce nouveau changement, pendant la pandémie, vous a perturbé et influencé votre travail?**

**Oui**

**Non**

**Si oui, expliquez comment ?**

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

**23) Quel est l'impact de la crise sanitaire sur votre travail ?**

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

**24) Quelle sont les conséquences de la crise sanitaire sur votre travail ?**

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

....

**25) Comment avez-vous ressenti ce changement ?**

**Normal**

**Difficile pour s'adapter**

**Expliquez comment ?**

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

**26) Quelles sont les mesures à mettre en place sur le lieu de travail pour protéger les collaborateurs ?**

.....  
.....

**Annexe 03 : Guide d'entretien**



**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES  
SCIENCES DE GESTION**

**DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION**

*Guide d'entretien*



**Lettre d'introduction :**

Madame /mademoiselle /monsieur

Dans le cadre de préparation de notre mémoire de fin de cycle en science de gestion à la faculté de SEGC ayant pour thème « Les impacts organisationnels de la pandémie du coronavirus au sein de l'entreprise CO.G.B La Belle - Bejaia ».

Nous vous prions de bien vouloir remplir ce guide d'entretien destiné à la réalisation de mémoire de fin d'études **spécialité management**.

Il nous semble utile de vous rassurer que l'anonymat est garanti, et que les informations seront utilisées pour des fins purement scientifiques.

**Réalisé par :**

Bedjou Fatiha

Bennai Anaïs

**Encadré par :**

Dr. Aoudia lounis

Mme Derri ouassila

**Le guide d'entretien est destiné à interroger la responsable de management et le chef de projet**

**AXE 01 : La gestion sont du capital humain lors de la COVID-19 ?**

- 1) ***Quels sont les moyens matériels et humains mise en place par l'entreprise lors de la crise COVID 19?***

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

- 2) ***Quel est l'impact de réduction des horaires sur le rendement des salariés de l'entreprise ?***

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

**AXE 02 : Le changement organisationnel induit par COVID 19**

- 3) ***Est-ce que la crise COVID 19a de l'influence sur le processus d'achat ?***

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

- 4) ***Est-ce que la crise COVID 19 a de l'influence sur le transport ?***

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



.....  
.....

5) *Est-ce que la crise COVID 19 a de l'influence sur la production ?*

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

6) *Est-ce que la crise COVID 19 a de l'influence sur le système d'information de votre entreprise ?*

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

7) *Est-ce que la crise COVID 19 a de l'influence sur le chiffre d'affaires ?*

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

8) *Est-ce que la crise COVID 19 a des avantages ?*

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

9) *Quels sont les facteurs de succès pour la gestion des crises ?*

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

10) Quelles sont vos principales attentes à l'endroit du gouvernement pour mieux faire face à la crise du covid 19 ?

Annexe 04 : le chiffre d'affaires

Description	année 2020		année 2019		année 2018	
	Quantité (T)	Valeur	Quantité (T)	Valeur	Quantité (T)	Valeur
HUILE 2L PET FARDÉAU	8061,173	1 024 602 000,00	8041,833	540 705 957,00	8553,354	1 009 576 224,00
HUILE GOUTTE D'OR 5L PENO	10432,000	2 970 029 785,00	11001,500	1 283 316 694,00	12089,651	1 442 069 660,00
HUILE 2L PENO	0	-	0,000	-	0,000	-
HUILE 5L PET BISON (LANTILLE)	17394,388	1 024 602 000,00	23694,070	2 685 468 643,50	26207,677	2 975 931 853,00
HUILE 5L PET BISON (ANVARA)	33996,760	1 348 837 732,00	6537,712	742 360 656,00	6978,888	792 466 080,00
HUILE EL LABELLE	2913,031	343 195 520,00	3467,090	409 301 640,00	4183,821	484 385 400,00
TOTAL HUILE	50374,600	5 612 088 507,50	53033,003	6 073 662 585,50	58543,391	6 704 429 217,00
HUILE VIRAC			22,480	2 401 080,00	0,000	-
SAVON DE MENAGE 400 GR	45409,64	3 940 433 110,28	50309,587	3 790 101 355,50	42455,558	3 204 352 436,54
SAVON DE MENAGE 300 GR	226,58	25 663 584,00	0,000	-	0,000	-
SAVON DE MENAGE 250 GR	0	-	0,000	-	0,000	-
SAVON DE TOILETTE PALME D'OR 75 G	794,910	118 741 753,54	720,824	111 945 862,80	626,815	93 601 669,32
COSELEX	3316,8	234 090 112,32	1743,520	133 216 408,00	1297,680	99 806 555,20
TOTAL SAVONNERIE	49370,355	3 918 933 565,08	52773,931	4 041 263 626,70	44380,057	3 307 930 721,06
MARGARINE LABELLE 250 GR	8566,120	1 427 408 338,54	8811,490	1 292 936 376,00	8665,010	1 168 549 635,10
MARGARINE LABELLE 500 G	2837,184	289 000 016,28	4281,208	552 755 792,64	4704,504	606 582 280,08
MARGARINE PLAQUETTE 200 GR	0	-	0,000	-	0,000	-
MARGARINE FEUILLETAGE 500 GR	0	-	0,000	-	0,000	-
MARGARINE PAIN 10 KG	2,000	300 000,00	3,500	1 710 000,00	6,000	1 080 000,00
MARGARINE HOLLANDIA POTS 250	0	-	0,000	-	179,472	23 536 156,48
MARGARINE HOLLANDIA POTS 500	0	-	-7,012	884 473,44	430,056	54 604 705,08
EMEN SAMSU 1,8 KG	0	-	7,200	1 607 890,16	0,000	-
TOTAL MARGARINE	11805,304	1 827 569 374,82	13102,446	1 848 125 838,26	14060,492	1 854 352 786,66

1848125557576 14060442 185435278667

## Annexe 05 : La production

Année 2019							
les mois	pots 250gr	pots 500gr	marg 10kg	shortening	stéarine	palme40	total mensuel
janvier	687970	70560	0	330520	0	0	1089050
février	461400	767196	2000	689500	0	0	1920096
mars	418800	678720	0	366000	13220	11320	1488060
avril	717000	477120	2500	216000	0	0	1412620
mai	425400	1222200	0	0	0	0	1647600
juin	820960	74004	0	0	0	0	894964
juillet	780000	72240	0	222000	0	0	1074240
août	673800	422280	2000	36000	0	0	1134080
septembre	741600	467040	0	156120	0	0	1364760
octobre	1144200	0	0	493680	0	0	1637880
novembre	1194600	0	3000	168320	0	0	1365920
decembre	768600	0	0	297780	0	0	1066380
total annuel	8834330	4251360	9500	2975920	13220	11320	16095650
	<b>13095190</b>			<b>3000460</b>			

<b>feahro</b>	600000	0	0	177000	777000
acts nt	255600	768744	0	544600	1568944
<b>decembre</b>	1039500			6415@	1936756
<b>total annuel</b>				<b>3264220</b>	

9I5t00

<b>avvier</b>		0	0	680000	1595000
	643800	688800			
	T77M §	0			
<b>mai</b>	397800		0		
<b>uiu</b>	837000	0	700	309200	1641800
<b>juillet</b>				616000	1394300
<b>novt</b>			0	160000	557800
<b>septembre</b>	703200	0	0	1108020	1795020
	0744,111	lj			
<b>novembre</b>			0		
<b>decembre</b>			141111	858000	1561200
	255756	0		1168600	2044450
	8996650	1666520	2100	8093740	18759010
	<b>11697890</b>	<b>10665270</b>			

InEa\ aattorl

## Annexe 06 : Service transport



SOCIETE DES CORPS GRAS DE BEJALA. "LaBelle"  
CO.G.B. "LaBelle" /SPA  
Capital social : 1 000 000 000 DA RC : 015 85 03 B 96  
Sdgr social Route des Aures - B.P 406 BEJALA 06000  
☎ 034.21.26.84 Fax 034.20.24.38

5

### SERVICE TRANSPORT

Le cout du transport personnel CO G B LABELLE

2019	8 361 237,50
2020	9 378 795,00
2021	7 026 250,00

  
CO.G.B. "LaBelle"  
Responsable transport  
K. ALISSOU

## *Résumé*

La covid-19 a affecté la plupart des entreprises d'une manière ou d'une autre, ce qui les a obligé à s'adapter rapidement à la situation afin d'assurer leur continuité.

Notre étude nous permet de voir comment la covid-19 a-t-elle affecté l'organisation du travail, notamment les conditions de travail des salariés. Chose qui a permis de mettre en œuvre de nouvelles méthodes de travail, mais cela n'a pas empêché l'entreprise CO.G.B la belle de bien gérer cette crise, ce qui a impacté positivement le chiffre d'affaires et la production.

**Mots clés :** covid-19, changement organisationnel, résistance au changement, l'impact organisationnel, l'organisation du travail.

## *Summary*

Covid-19 has affected most businesses in one way or another, forcing them to adapt quickly to the situation in order to ensure their continuity. We are going to see how covid-19 has affected the organization of work, in particular the working conditions of employees, and what has made it possible to implement new working methods, but that has not prevented CO.G.B la belle has managed this crisis well, which has had a positive impact on turnover and production.

**Keywords:** covid-19, organizational change, résistance to change, organizational impact, work organization