

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des sciences Humaines et sociales

Département des sciences sociales

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention d'un diplôme de master en Sociologie

Option : Sociologie des Organisations et du travail

Thème

*L'impact de la covid-19 sur le fonctionnement de la Gestion
des Ressources Humaines*

Cas pratique : Cevital-Bejaia

Réaliser par :

Melle: TabiaZakia

Melle : Merabet Amel

encadré par :

Dr: Ameer Smail

Année universitaire
2021/2022

Remerciement

On remercie dieu le tout puissant de nous avoir donné la santé, la force et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire.

Ensuite, notre encadrant Mr AmeurSmail de nous avoir encadré, et pour ses orientations et tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Nous remercions s'étendent également à tous ces enseignants avec les qu'els on a pu échanger tout au long de notre cursus.

Nous adressons également nos remerciements à tout le personnel de la GRH de Cevital qui ont répondu consciencieusement aux entretiens.

Enfin, nous aimerons remercier tous ceux et celles qui nous ont aidé de près et de loin pour la réalisation de ce travail.

Dédicaces

La vie sème sur nos chemins plusieurs obstacles a surmonté, Mais elle mit également sur ce dernier plusieurs personnes qui nous aident à Le faire.

Ce projet de fin d'étude est dédié à ma maman, et mon papa, toutes les lettres ne s'auraient assez éloquentes pour exprimer la profondeur des sentiments d'affection, d'estime et de respect que je vous porte, pour l'amour dont vous m'avez toujours comblé, pour votre soutien, vos sacrifices et vos prières.

A mon très cher frère Bouzid, et à la mémoire de ma grand-mère qui nous a quittés, je te dédie ce travail malgré le fait que tu ne sois plus là, tu seras toujours dans mon cœur.

Que dieu te garde dans son vaste paradis

A ma chère grand-mère qui attend ce jour avec impatience, et mon cher grand père hamanou

C'est un moment de plaisir de dédier cet œuvre à ma chère tata fifi

Et à mes très chers amis qui m'ont toujours encouragé et soutenue Ghiles, tinhinane

Je vous dédie ce travail comme preuve d'amour et de respect pour vous remercier pour tout ce que vous m'avez donné. Puisse-t-il être à la hauteur de vos attentes.

Zakia

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail : À mes très chères parents MerabetFoudil et BelaidNadira, qui ont été toujours là à me soutenir et à m'encourager dans tout mon parcours que dieu vielles sur eux et les préservent en paix et en bonne santé.

A mes chère sœurs et frère :kahina ,kenfla, sid-ali

A ma très chère petite nièce loudjiene que dieu la protège

A tous mes amis ceux qui mon soutenu et été la pour moi

A toutes les personnes qui ont participé à la réalisation de ce modeste travail

AMEL

Résumé

La pandémie covid-19 à provoquer des perturbations dans les entreprises, a s'avoir sur le plan organisationnel, ça impacté la gestion des ressources humaines a s'avoir toutes ses activités sans exception, par conséquent ça engendrer une réorganisation en introduisant des nouveaux moyens technologique pour la continuité de travail.

Suite a notre recherche qui porte sur l'impact de la covid-19 sur le fonctionnement de la gestion des ressources humaines, réaliser au sein de l'entreprise Cevital, le résultat obtenu nous a fait s'avoir que la covid-19 a affecté le fonctionnement de la gestion des ressources humaines, qui a subis une réorganisation en leur imposant d'introduire de nouveau moyens d'organisation.

Abstract

The covid-19 pandemic has caused disruption in companies, on the organizational level, it has impacted the management of human resources and all her activities without exception; consequently it generates a reorganization by introducing new means technology for work continuity.

Following our research on the impact of covid-19 on the functioning of human resources management, carried out within the Cevital Company, the result obtained made us know that covid-19 has affected the operation of human resources management, which has undergone a reorganization by requiring them to introduce new means of organization.

Sommaire

Sommaire

Remercîments

Dédicaces

Liste des abréviations

Introduction

Première Partie : cadre théorique

Chapitre 1 : problématisation de l'objet

Introduction02
1-les raisons de choix du thème.....	06
2-les objectifs de la recherche	06
3-la problématique	07
4-hypothèses de la recherche	12
5-définition des concepts clés.....	13
6-méthode et technique utilisé	16
7- les obstacles rencontrés	21
Conclusion	21

Chapitre 2: le fonctionnement de l'entreprise

Introduction23
1-définition de l'entreprise	24
1.1 –Organigramme de l'entreprise	26
2-définition de la GRH.....	29

2.1-l'émergence historique de la fonction RH	30
3- les fonctions de la GRH :.....	33
3.1-le recrutement	33
3.2-la formation	34
3.3-La rémunération	35
3.4-gestion des carrières	36
1-la gestion	37
2-notion de la carrière	37
3-la gestion des carrières	38
3.5–communication interne	38
6-la réorganisation du travail	40
6.1-définition de la réorganisation du travail	40
6.2-historique de la réorganisation du travail.....	41
6.3- les facteurs de la réorganisation du travail	45
6.4-définition de la résistance au changement	46
1-les facteurs de résistance au changement	47
Conclusion	49

Chapitre 3 : situation de crise dans le monde de travail

Introduction	51
1- Définition de la crise.....	52
2-typologie des crises.....	54
1.1- crises externe	54
1-crise économique.....	54
2-catastrophe naturelle	58
3-crise sanitaire	59
1.2- crises interne	61
1- mauvaise organisation	62
2- les conflits internes	63
3- mauvaise communication interne	66
1.3- la pandémie covid 19	67
1-définition de la pandémie covid 19	68
2-l'apparition de la covid 19	69
3-l'impact de la covid 19 sur le monde du travail	70
4- l'impact de la covid 19 sur les entreprises	72
Conclusion	74

La partie pratique

Chapitre 1 : la méthode et la technique utilisé

1-Carte d'identité de l'entreprise77

Chapitre 2 : analyse et interprétation des résultats

1-la méthode d'analyse83

2-l'analyse et interprétation des résultats.....90

3-synthèse des résultats obtenue93

Conclusion général

La Liste bibliographique

Les annexes

Liste des tableaux

Numéro	Titre des tableaux	page
01	répartition de l'effectif selon l'âge	91
02	répartition de l'effectif selon le niveau d'instruction	91
03	répartition des effectifs selon le nombre d'années d'expérience dans le poste	92
04	présentation de notre échantillon d'étude	93

Listes des figures

		Page
Figure 1	La réorganisation du travail : efficacité et implication	44
Figure 2	Emplacement géographique de Cevital	83

Liste des abréviations

Abréviations	Signification
RH	Ressources humaines
GRH	Gestion des ressources humaines
DRH	Directeur des ressources humaines
L'OMS	Organisation mondiale de la santé
L'OIT	Organisation internationale du travail
COVID-19	Corona virus disease 2019
Sars-cov2	Sévère acute respiratory syndrome coronavirus
CDD	Un contrat à durée déterminée
L'INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
ARN	une structure analogue à celle d'un brin d'ADN
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNN	Câble News Network
DG	Directeur général
MFG	MediterraneanFloat Glass
RN	Route nationale

Introduction

Introduction

Fin décembre 2019, le monde a assisté à l'émergence du nouveau virus Corona (Covid- 19), après quoi l'Organisation mondiale de la santé (OMS) a déclaré l'état d'urgence sanitaire, Cependant, il s'agit d'une pandémie.

Bien souvent la situation de crise amène avec elle leur flopé de changement et de bouleversement .c'est le cas de la crise sanitaire covid-19,qui a imposé l'adoption de caps différents a très court thème ,des changements agile d'une semaine a l'autre et sans grand visibilité sur le long terme .cette urgence de réorganisation est de navigation a remet en cause certaines organisations très hiérarchisé et leur lourdeur de prise de décision.

La crise s'est déjà transformée en choc pour l'économie et le marché du travail, affectant non seulement l'offre (production de biens et services) mais aussi la demande (Consommation et investissement), Toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, sont confrontées à de graves difficultés partout dans le monde, c'est une onde de choc, nous faisant connaissance avec des mesures fortes et brutale de confinement ,de geste barrière et de distanciation sociale. Autant de mesure impactant nos vie privé, éducative et sociale mais également toute l'économie.

Depuis la second guerre mondiale, jamais une année n'avait été aussi fracassante, la pandémie de la covid 19 à émerger la plus importante récession économique .hormis le bilan humain extrêmement lourd et nos libéré diminué, les mesures drastique imposé paralysant l'économie, touchant durement les entreprise, et le marché de travail s'en trouve aussi, très rapidement impacté. (piarroux et al, 2020)

Dans tout le secteur, la crise sanitaire entraîne des perturbations d'activités. Pour les plus chanceux, les activités sont en hausse, pour les autres c'est le chômage partiel ou complet temporaire, qui rythme les journées. (Frimousse et Peretti, 2020).

« Pas de croissance, pas de développement, pas de survie sans changement », « changer ou mourir », « se transformer ou disparaître », « changer pour évoluer » sont des verba thème issue de discours de dirigeant d'entreprise situation précédente d'Edgar Faure montre que l'enjeu de l'adhésion est indispensable dans une société où tout se réinvente quasi quotidiennement.¹

Cette crise inédite en tout point, oblige tous les acteurs à modifier leur façon de travailler. Du jour au lendemain, les dirigeants de nombreuses entreprises doivent assurer la gestion de leurs activités tout en s'adaptant aux différents outils nécessaires pour maintenir le travail à distance. Les entreprises sont contraintes de définir de nouvelles stratégies prioritaires et de repenser leurs procédures afin de faire face à de réelles problématiques financières et organisationnelles.

En effet, plusieurs modes d'ajustement au travail de changement organisationnel étaient des solutions ultimes afin de maintenir les activités des entreprises précisément au sein de la gestion des ressources humaines qui était en situation de crise, et dont la réorganisation du travail a été établie. C'est dans ce contexte que s'inscrit notre travail de fin d'étude, nous tenterons de répondre à la question suivante : *Quel est l'impact de la covid-19 sur l'entreprise plus précisément sur les différentes fonctions de la GRH pendant la pandémie covid-19 ? Et quelle est la réorganisation du travail induite par cette dernière dans l'entreprise ?*

¹Autissier David, I. Vandangeon-Derumez, Alain VAS, « conduite au changement : concepts clés », éd. Dunod, France, 2010, p. 1

Pour y répondre, ce travail sera divisé en deux parties : une partie théorique qui se décompose en deux chapitres, le premier qui se basera sur différentes lectures d'ouvrages et d'articles scientifiques. Nous clarifierons d'abord qu'est ce qu'une entreprise, son rôle et son but, nous aborderons également la fonction ressources humaines : définition, historique, et ses différentes fonctions. Le deuxième chapitre développe la notion de réorganisation qui impacte les entreprises. Le deuxième chapitre traite les situations de crise dans l'entreprise, plus précisément la pandémie covid-19 comme situation de crise inédite.

Deuxièmes, une partie pratique qui présente l'entreprise d'accueil, choix de la méthode de recherche, sa présentation, analyse et interprétation des données recueillies sur le terrain à la lumière de différents entretiens. Enfin, nous terminerons avec une discussion dans le but de confirmer ou infirmer nos hypothèses établies précédemment et répondre à nos constats.

Chapitre 1

Le cadre méthodologique de la recherche

1-Les raisons du choix du thème :

- Un thème d'actualité qui nécessite de se pencher dessus pour comprendre et expliquer les modifications qu'il a apporté au monde du travail.
- La curiosité et la volonté d'approfondir nos connaissances et de découvrir le domaine du travail et d'apporter quelque chose de nouveaux.
- L'envie de découvrir le changement que le covid -19 a apporter sur le monde du travail et sur les travailleurs de l'entreprise.
- Déterminé les avantages et les inconvénients que le protocole sanitaire a établie au sein de l'entreprise et pour les employées.

2-Les objectifs de la recherche :

Toutes les recherches scientifique ont un objectif ultime, la répétition et l'affinement de l'expérimentation permet d'attendre progressivement une réponse, ces résultats permet de découvrir des vérités et connaître les processus qui sous-tendent l'univers qui nous entoure, il convient donc d'établir d'abord les objectifs de notre recherche qui sont :

- Le fait d'entamer soi même un travail de recherche pour arriver à obtenir quelque chose de nouveaux.
- Mettre en évidence l'impact du covid-19 sur les fonctions RH.
- Acquérir de nouvelles connaissances dans le domaine du travail à travers nos résultats obtenu lors de notre enquête de terrain.

Déterminer l'impact positif et négatif que le protocole sanitaire a eu sur le bon déroulement du travail au sien de l'entreprise.

3- Problématique

Le monde entier a appris le coronavirus lorsque la Chine a informé, le 31 décembre 2019, l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) de l'émergence d'une maladie respiratoire mystérieuse à Wuhan, « Corona virus » (aspect en couronne), qui s'est transformés d'un virus banal à l'origine d'un simple syndrome grippal à un monstre dont l'impact ressemble à une guerre microbiologique. Au début, la maladie était considérée comme une épidémie locale mais elle a dépassé les frontières asiatiques pour menacer la santé des millions d'individus à travers le monde ainsi que le monde du travail, Enfin l'OMS sonne le glas d'une pandémie comparable.

Les décideurs politiques ont réagi de manière forte face à la COVID-19, prenant les mesures nécessaires pour ralentir la propagation du virus et pour sauver et protéger des vies.

Les fermetures et autres mesures restrictives visant à contenir la pandémie ont eu un impact dévastateur sur des marchés du travail déjà fragiles, ainsi que sur la production et la consommation, En tout, 94 % des travailleurs du monde entier vivent dans des pays où des mesures de fermeture des lieux de travail sont en vigueur. Les échanges commerciaux, les investissements étrangers directs et les chaînes d'approvisionnement mondiales sont interrompus, ce qui a des effets désastreux sur les processus de production et sur les emplois.

La pandémie du covid-19 a bouleversé notre mode de vie et le monde du travail, aucun travailleur, travailleuse aucune entreprise na été épargner, des centaines de millions d'emplois ont été perdu, Les femmes, en particulier, ont été très durement frappées : elles travaillent dans nombre des secteurs les plus gravement touchés, tout en dispensant la majeure partie des soins non rémunérés, dont le fardeau s'est considérablement alourdi. Les jeunes, les

personnes en situation de handicap et bien d'autres font face à d'énormes difficultés. Une multitude de petites et moyennes entreprises, moteurs de l'économie mondiale, risque de ne pas survivre.

La Covid-19 a aussi provoqué des bouleversements structurels dans beaucoup d'organisations. On peut citer pêle-mêle l'optimisation des effectifs (la mise en congé de certains employés a permis à des organisations de mieux apprécier l'effectif optimal), le recours à d'autres formes de contrat autre que le contrat de travail, l'arrêt des formations et le recrutement, Le recours à l'activité partielle leur a permis d'éviter les licenciements mais Lorsque la nature des activités ne se prêtait pas au télétravail, le chômage partiel a été une solution pour soutenir les niveaux d'emploi. D'autres moyens ont été utilisés dans ce but, comme mettre fin à des CDD, à des contrats d'intérim ou encore bloquer l'embauche d'apprentis.²

Certaines entreprises ont donc pu neutraliser les effets de la crise sanitaire et être même en croissance au cours de la période. En revanche, d'autres l'ont subi de plein fouet.

En 2020, entreprises comme organismes de formation ont été confrontés à l'incertitude radicale, annihilant leur capacité d'anticipation. Ils ont alors tenté d'autres façons d'agir lorsque leur horizon temporel s'est rétréci et quand l'avenir est devenu une succession de présents.

Il est vrai que de nombreuses entreprises et leurs personnelles en su s'adapter avec créativité a l'évolution des circonstances, par exemple des millions de personnes sont passe du jour au lendemain au travail en ligne souvent avec succès surprenant.

² Sans auteur, quel a été l'impact de la covid-19 sur les rémunération ?,27/07/2021,<https://www.hrsquare.be/fr>

La crise sanitaire actuelle est un véritable accélérateur de la transformation au niveau des ressources humaines faisant tomber les derniers vestiges du présentiel et des organisations trop rigide. Ces nouveaux constat lie a la crise sanitaire, ont certainement permis a de nombreuses entreprises de revoir leurs processus et la gestion RH dans leurs globalité, Nul doute que l'épidémie de Covid-19 a eu des effets connexes sur les ressources humaines, qu'il s'agisse de pratiques, de processus ou d'outils, Mais le fait est que la crise a imposé une gestion de carrière totalement réinventée côté RH : quand l'entreprise a moins de besoins, moins de demandes et moins de budgets, elle doit revoir sa masse salariale et travailler autrement avec ses collaborateurs.³⁴

Mais au-delà des prévisions économiques, de vraies questions d'organisation interne, de conditions de reprise d'activité post-confinement et de développement du capital humain (formation, recrutement et intégration de nouveaux collaborateurs) se posent. Malgré tout, les RH ont dû continuer leur rôle d'accompagnement et de propositions innovantes afin de faire face à ce nouveau schéma organisationnel, tant en matière sociale qu'économique, Elles ont effet dû s'adapter aux modifications imposé par la covid 19 (gérer les arrêts maladies et les congés payés tout en organisant des sessions de recrutement à distance afin de pallier certains manquements en matière d'effectif).

A côté de ces mesures organisationnelles, les RH devaient également faire face aux éléments à prévoir pour une reprise d'activité sécurisée, avec des réaménagements de postes de travail afin de respecter la distanciation sociale, Nous sommes aujourd'hui face à de nouveaux modèles, une sorte de mix entre différents espaces :

³:POKROVSKAIA, André-Yves PORTNOFF, AL, questions-de-management,EMS ed,2020-3-page-105, www.cairn.info/revue

⁴ Frimousse Soufyane, Peretti Jean Marie, les répercutions durables de la crise sur le management, N°28, 2020, page 159 a 243 , revue question(s) de management, cairn.info

- Un espace physique, en l'occurrence, les bureaux tels qu'on les connaît ;
- Un espace virtuel, mis sur le devant de la scène avec le télétravail et les outils permettant la continuité de l'activité (visioconférence...)

Un espace digital, avec des échanges asynchrones de messages et documents, notamment au travers des réseaux sociaux de l'entreprise⁵

A l'instar des autres pays touchés par la pandémie, l'Algérie a adopté une stratégie de lutte contre sa propagation, qui n'est pas sans conséquences sur le monde du travail. L'Algérie est sévèrement touchée à cause notamment, de la fermeture temporaire des usines, du confinement des travailleurs et de la paralysie des chaînes d'approvisionnement aux plans national et international. Crise sanitaire, confinement, télétravail, congé... les travailleurs Algériens ont dû faire face à cette situation exceptionnelle et s'adapter à de nouvelles méthodes de travail et d'organisation. Dès l'apparition des premiers cas de Covid-19, le gouvernement algérien a adopté un protocole sanitaire visant le confinement sanitaire et la suspension d'activités, ce qui a engendré nombre de pertes d'emploi. Plusieurs entreprises ont procédé à des suppressions d'emplois et à des licenciements collectifs. Malgré le « déconfinement » progressif et la reprise économique à compter du 14 juin dernier, le marché du travail ne s'est pas redressé. Selon l'enquête ministérielle susmentionnée, 50 000 salariés ont ainsi définitivement perdu leur emploi et d'autres, à l'avenir incertain, sont suspendus jusqu'à ce que les retombées économiques de la crise décident de leur sort. La loi algérienne organise le recours au licenciement pour des raisons économiques, en contraignant les entreprises à élaborer, par voie de négociation, un volet social qui comprend des mesures de sauvegarde de l'emploi. Cependant, ce procédé se heurte à de nombreuses embûches, comme la difficulté d'instaurer un cadre propice à la négociation. Et le ministre du Travail, de l'Emploi et de la

⁵ Sans auteur, le recrutement face au covid-19, www.michaelpage.fr

Sécurité sociale, Abderrahmane Lahfaya a pris des mesures, il y a lieu de citer "la sortie de pas moins de 50 % des travailleurs en congé payé exceptionnel, en donnant la priorité aux femmes enceintes et à celles ayant des enfants en bas âge ainsi qu'aux personnes atteintes de maladies chroniques», la mise en place de règles de distanciation physique, la mise en œuvre de mesures barrières sur les lieux de travail et l'exhortation des institutions et des administrations publiques à prendre toute mesure encourageant le travail à distance, tout en veillant au strict respect des mesures sanitaires Cette crise sanitaire a eu un grand impact sur la vie professionnelle - **46%** des personnes ont été en arrêt d'activité (21% d'entre eux ont été mis en congé et 25% ont perdu leur emploi)- **54%** déclarent avoir continué à travailler (30% en entreprise ou sur le terrain et 24% en télétravail) Le gouvernement avait décidé, afin de lutter contre la propagation du coronavirus, de prendre plusieurs mesures dont la suspension de certaines activités commerciales et l'obligation de libérer 50% du personnel des entreprises des secteurs publics et privées. De son côté, M. Si Ali estime que la crise de Covid-19 doit être une occasion pour les entreprises de revoir la fiabilité de leurs modes de gestion des ressources humaines, de sécuriser les contrats et mettre fin à certaines irrégularités.⁶

Dans notre recherche en premier lieu, on a voulu connaître :

- quel est l'impact de la covid-19 sur l'entreprise plus précisément sur les différentes fonctions de la GRH pendant la pandémie covid-19 ? Et qu'elle est la réorganisation du travail induite par cette dernière dans l'entreprise Cevital ?

⁶ Sans auteur, covid-19 :pour une législation d'urgence pour gérer les relations de travail,Algerie presse service,Jeudi, 16 Avril 2020 17:12 ,www.aps.dz

4- Hypothèse de recherche

Hypothèse 1

La covid 19 a engendré un dysfonctionnement dans les fonctions de la GRH au sein de l'entreprise Cevital.

Hypothèse 2

La modification s'est traduite par une réorganisation dans la gestion des ressources humaine et ses différentes fonctions.

5-Définitions des concepts clés :

Réorganisation

Action de modifier le mode d'organisation de quelque chose, dans le but d'améliorer son fonctionnement.⁷

C'est une nécessité de l'adaptation au changement sociaux, de réduction ou d'augmentation de capital social.⁸

Entreprise

Etymologie : Entreprise : dérivé du verbe entreprendre, prendre entre ses mains, prendre un risque, relever un défi, oser un objectif, composé du préfixe entre-, du latin inter, entre, et du verbe prendre, du latin prehendere, prendre, saisir, s'emparer de.

Unité de production original, caractéristique du capitalisme, formé d'un groupes d'hommes travaillant ensemble a des postes différents, en vu de produire des bien à vendre avec profit sur le marché. Mais c'est aussi un groupe sociale d'où utilité en dehors du profit, objectif commun, relations, informations, etc.⁹

Pour l'INSEE, "l'entreprise est la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes."¹⁰

⁷ Sans auteur, Dictionnaire français, Réorganisation, 01/01/2021, linternaute.fr

⁸Querner-DhuinD'ornano-, Lexique réorganisation d'entreprise, Paris ,www.ornano-querner-dhuin.fr

⁹Grawitz Madeleine, Lexique des sciences sociales, ,8eme édition, éd Dalloz, Paris2004

¹⁰ Sans auteur, institut national de la statistique et des études économique, entreprise, www.insee.fr

Changement

La notion de changement introduit l'idée de passage d'une situation à une autre.

Le petit Robert le définit comme « état de ce qui évolue, se modifie, ne reste pas identique »¹¹

S.Raynal le considère comme « un phénomène interactif entre un acteur, un système et un environnement »¹²

Changement organisationnel

Un changement organisationnel peut se définir comme un processus conduisant à une transformation, plus ou moins profonde, plus ou moins en adéquation aux intentions des acteurs initiateurs, de règles formelles mais aussi de comportements individuels et/ou collectifs caractérisant le fonctionnement socio-organisationnel. De tels processus peuvent être volontaires, dirigés et planifiés ou, au contraire, spontanés et continus.

Pour Perras et Robertson (1992) : « le changement organisationnel est un ensemble de théories, de valeurs, de stratégies et de techniques fondée sur la science comportementale et visant à modifier le cadre de travail de l'organisation dans le but d'améliorer les comportements individuels des membres du développement. »¹³

Crise

Une crise constitue une mise à l'épreuve d'un ordre existant, et notamment des catégories cognitives et d'action, mais également des frontières et des

¹¹ Dr Bengouffa Abdessamed, la problématique du changement : entre concept et réalité, www.memoireonline.com, ENSP d'Alger - diplôme de praticiens médical inspecteur 2005

¹² Dr Bengouffa Abdessamed, Opcit

¹³ Stratège-aims.com

structure hiérarchiques, qui l'organisent, se qui peut conduire a effondrement organisationnel. ¹⁴

Crise sanitaire

Crise sanitaire est événement ou un trouble provoqué par un problème de santé publique touchant ou pouvant touché un nombre important de personnes, sur un territoire donné ou sur l'ensemble de la terre. Elle peut augmenter sensiblement le taux de mortalité ou de surmortalité de la population .elle est, en général, reprise rapidement et très largement par les médias avant que les pouvoirs publiques ne la prennent en charge.¹⁵

Le coronavirus

La maladie à coronavirus (COVID19) est une maladie infectieuse due au virus SARS-CoV-2.

La plupart des personnes infectées par le virus présentent une maladie respiratoire d'intensité légère à modérée et se rétablissent sans avoir besoin d'un traitement particulier. Certaines, cependant, tombent gravement malades et ont besoin de soins médicaux. Les personnes âgées et celles qui ont un problème médical sous-jacent, tel qu'une maladie cardiovasculaire, un diabète, une maladie respiratoire chronique ou un cancer, ont plus de risques de présenter une forme grave. N'importe qui, à n'importe quel âge, peut contracter la COVID-19 et tomber gravement malade ou en mourir.¹⁶

¹⁴ Olivier Borraz, qu'est ce qu'une crise ?, le 20 Avril 2020 .science Po, centre de sociologie des organisations, scieespo.fr

¹⁵ www.toupie.org

¹⁶Organisation mondiale de la santé, who.int

Dysfonctionnement

Perturbation d'un système dans lequel les fonctions n'atteignent plus leur fin normal.¹⁷

Dans toute organisation, les équipes peuvent avoir des "cailloux dans la chaussure", c'est-à-dire des dysfonctionnements qui freinent leur travail et impactent leur bien-être. Ces dysfonctionnements sont parfois liés au climat social : conflits au travail, pression ressentie, manque de communication... Ils peuvent également concerner l'organisation du travail, tels qu'une mauvaise répartition des tâches, des outils inadaptés, une charge de travail élevée...¹⁸

Le dysfonctionnement est une partie ou la totalité d'un produit, situé dans un espace socio institutionnel donnée, jugé problématique (inadéquat, inapproprié), en fonction d'un cadre de référence déterminé.¹⁹

Gestion des ressources Humaines :

La gestion des ressources humaines (G.R.H) peut se définir en première approche, comme l'activité qui consiste à mettre en adéquation les objectifs d'une organisation et ceux des membres qui la composent. et correspond à l'ensemble des systèmes mis en place pour organiser, utiliser à bon escient et développer les ressources humaines, c'est-à-dire les individus qui travaillent au sein d'une organisation.²⁰

L'usage récent de ces termes pour couvrir les problèmes que comporte la direction du personnel : embauche, formation, etc., est regrettable car

¹⁷Grawitz Madleine, lexique des sciences sociales, 8ème, ed Dalloz, Paris 2004

¹⁸ Sans auteur, prendre conscience des dysfonctionnements de l'organisation pour progresser, 24 mai 2018, www.relyance.fr

¹⁹ Reuter Yves, définition, statut et valeur des dysfonctionnement, p214, 2005, persee.fr

²⁰ Mur Samantha, la gestion des ressources humaines « zoom sur le rôle et les activités RH, publiée mars 2021.

l'expression évoque l'exploitation (ressource minières) et suggère de plus que le travailleur tout entier est au service de l'entreprise .²¹

6-méthode et technique utilisée :

I- La méthode :

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

La méthode selon Mulubati « un guide pour tout celui qui entreprend une recherche sociologique ».²²

Pour R.pintoetM.Grawitz, « est un ensemble d'opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontrent, les vérifient ».²³

Quand a Maurice Angers « la méthode désigne l'ensemble des procédés et des moyens qui orientent l'élaboration d'une recherche qui guide la démarche scientifique ».²⁴

La recherche scientifique est un processus dynamique ou une démarche rationnelle qui permet d'examiner des phénomènes, des problèmes à résoudre, et d'obtenir des réponses précises à partir d'investigations.

²¹Grawitz, Madeleine Lexique des sciences sociales, 8eme edition, ed Dalloz, Paris2004

²² Delphin NSENGA MANGA, l gestion des conflits collectifs du travail face au climat social, Institut supérieur d'études sociales de Lubumbashi- RDC - Graduat 2011, www.memoireonline.com

²³ R pintoetM.Grawitz, les méthodes des sciences sociales, ed.Dallos, paris, 1980)

²⁴Angers Maurice, initiation pratique a la méthodologie des sciences sociales et humaines, éd casbah, Alger, 1997, p367

➤ **La méthode qualitative :**

La méthode qu'on a utilisé dans notre recherche est la méthode qualitative, son objectifs est de collecter et recueillir le maximum de données. la méthode qualitative vise d'abord a comprendre les phénomènes étudié. Produit et analyse des données descriptives, telle que les paroles écrites ou dites et le comportement observatoires des personnes.²⁵

Le but de La recherche qualitative est de développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels (plutôt qu'expérimentaux), en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants. »²⁶

La méthode qualitative ne rejété pas les chiffres ni les statistiques mais ne leur accorde tout simplement pas la première place.

II- La technique utilisée :

Selon aktouf Omar (1987) «la technique est un moyen précis pour atteindre un résultat partiel, à un niveau et à un moment précis de la recherche. Cette atteinte de résultat est directe et relève du concret, du fait observé, de l'étape pratique et limitée. Les techniques sont, en ce sens, des moyens dont on se sert pour couvrir des étapes d'opérations limitées (alors que la méthode est plus de l'ordre de la conception globale coordonnant plusieurs techniques). Ce sont des outils momentanés, conjoncturels et limités dans le processus de recherche : sondage, interview, sociogramme, jeu de rôle, tests...²⁷

²⁵Angers Maurice, Op Cit

²⁶Mays et Pope, 1995, p. 43

²⁷Aktouf Omar, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. *Une introduction à la démarche classique et une critique*. Montréal : Les Presses de l'Université du Québec, 213 pp, 1987

1-l'entretien :

Selon le dictionnaire Larousse, l'entretien désigne une conversation entre deux ou plusieurs personnes sur différents sujets. Les personnes peuvent être des amis, des membres de la famille ou autres.

Au sens scientifique, l'entretien est une méthode de recherche et d'investigation. Par le biais de cette méthode, l'enquêteur cherche à obtenir des informations sur les attitudes, les comportements, les représentations d'un ou de plusieurs individus dans la société.

A propos de cette méthode Quivy et L. Van Campenhoudt, signale qu'elle permet « l'analyse du sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et aux événements auxquels ils sont confrontés : leurs systèmes de valeurs, leurs repères normatifs, leurs interprétations de situations conflictuelles ou non, leurs lectures de leurs propres expériences ».²⁸ Nous avons utilisé la technique de l'entretien dans le but de recueillir le maximum d'information sur le thème traité, ce choix se justifie également par le nombre restreint de notre échantillon d'étude afin de recueillir des données qualitatives auprès des employées et les cadres.

➤ L'entretien semi directif :

Par rapport aux types d'entretien, nous avons opté pour l'entretien semi-directif. On a choisis ce type d'entretien en raison de la modernité de notre sujet de recherche inédit.

L'entretien semi-directif, aussi appelé entretien qualitatif ou approfondi, est une méthode d'étude qualitative. Son but est de récolter des informations qui apportent des explications ou des éléments de preuves à un travail de recherche.

²⁸Quivy Raymond et campenhoudt Luc Van, OPCIT, P232

« L'entretien semi-directif est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructiviste. » Lincoln, 1995²⁹

Pour obtenir ces données, l'entretien semi-directif se compose d'une série d'interrogations ouvertes. Elles sont préparées en amont par le chercheur et les données recueillies devront être interprétées, afin que vous puissiez rédiger une conclusion argumentée.³⁰

Notre guide d'entretien est standard parce qu'il contient des questions ouvertes permettant a nos enquêtés d'apporter librement leurs commentaire.

Notre guide d'entretien se compose de 13 questions reparties en 3 parties :

1^{er} axe : concerne les effets de la crise sur les activités de l'entreprise.

2eme axe : concerne la gestion de crise.

3eme axe : concerne la réorganisation induite par la crise sanitaire dans l'entreprise Cevital.

2- la pré enquête :

Pendant notre pré-enquête, on a adopté l'observation sur notre terrain de recherche et on a eu de l'aide auprès de l'assistante de DRH au sein de l'entreprise Cevital, pour être plus prêt de notre enchantions, on a visité le lieu de travail afin de découvrir et d'en s'avoir plus comment le travail est organisé au sein de la GRH.

²⁹Geneviève Imbert,L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie, pages 23 à 34,2010,www.cairn.info

³⁰ Gaspard Claude, L'entretien semi-directif : définition, caractéristiques et étapes, Publié le 30 octobre 2019

Cela nous a aidé à collecter les informations, et bien cerner notre objectif de travaillé de mieux comprendre le fonctionnement de la GRH.

Selon Grawitz (1981) : « pré enquête, subst. fém., Enquête portant sur un petit nombre d'enquêtés ou de documents pour tester les hypothèses et le questionnaire, avant d'entreprendre l'enquête elle-même ».

Et pendant notre pré-enquête on a sélectionné un échantillon de 1 cadre et 9 employée .notre pré-enquête s'est dérouler au sein de l'entreprise Cevital Dans le but de collecter le maximum d'information et pour réduire notre champ de recherche et de déterminer la problématique et les hypothèses.

3- Le choix de l'échantillon de l'enquête :

Selon SylvanShomba, « cette technique est née d'une impossibilité pratique d'interroger individuellement toute une population a laquelle on s'intéresse et d'une possibilité statistique de décrire le tout par la partie.il s'agit en fait, de recueillir une image globale conforme a celle qui serait en interrogeant l'ensemble de la population ».³¹

Pour MulumaMunanga, «définit l'échantillon comme un ensemble des personnes a interroger, extrait d'une population parent comportant des caractéristiques avec une fréquence identique ».³²

Pour cela, durant notre recherche, nous avons opté a sélectionner un certain nombre qui se constitue 1 cadre et 9 employées, nous avons adopté la méthode de l'échantillonnage non probabiliste ,d'après notre enquête qui est une étude qualitative .dans le cadre de cette méthode d'échantillonnage non probabilistes nous avons choisis cette technique car l'objectif de notre recherche est de ne pas

³¹S.SHombaKinyamba, méthode de la recherche scientifique,MES,Kinshasa,p.39

³²A.MulumaMunanga, Op.cit, p.135

généralisé les résultats mais de travailler sur un échantillon restreint pour limiter en cherchant à comprendre et appréhender le sens et la manière dans lesquelles se prononce les enquêtes ce qui concerne la crise sanitaire et tout ce qu'elle a apporté comme changement dans la gestion des ressources humaines .

4 les obstacles rencontrés :

Comme toute recherche académique et scientifique notre recherche est confronté à plusieurs obstacles tel que :

- Le manque des ouvrages par rapport à la nouveauté de notre thème.
- La difficulté de trouver un terrain adéquat à notre recherche, à cause de la saturation des grandes entreprises
- La non disponibilité de réseau internet au sein de l'université et au sein de la bibliothèque pour effectuer nos recherches.

Conclusion

Sachant que le chercheur n'est pas libre de choisir ses méthodes et techniques de recherche, mais ces choix sont faits grâce aux deux repères, à savoir la nature de l'objet d'étude et la nature de la population d'étude. Grâce à l'étape de la pré-enquête, nous avons pu choisir les méthodes et techniques d'investigations qui sont propices à notre recherche, et ces choix des méthodes et techniques d'investigation ont permis également la construction de notre population d'étude. Cette étape de la pré-enquête nous a aussi permis à bien cerner la question centrale de notre problématique, par conséquent, nous revoyons nos hypothèses afin de les rendre plausibles et vérifiables, et Les données présentées nous ont permis de conduire une recherche bien structurée, en suivant un enchaînement ordonné qui a permis au bon déroulement de notre étude.

Chapitre 2

Le fonctionnement de l'entreprise

Introduction du chapitre 2

L'Entreprise évolue dans un environnement en perpétuel changement face auquel elle doit à tout moment se mettre en question pour pouvoir se maintenir et continuer à exister. Pour arriver à cette fin l'entreprise use d'un important pouvoir afin d'atteindre ses objectifs. Considérons l'entreprise comme un projet de la société pour la société, sous entend une certaine interrelation entre celle-ci .ceci veut dire que par le truchement des mécanismes de marché, l'entreprise reçoit une mission de sa société, laquelle elle obtient également les ressources nécessaires (terre, la main d'œuvre) pour s'acquitter de la dite mission. Après avoir détecté des besoin et désirs non ou mal satisfaits, l'entreprise procède à la production des biens et services.³³

Le mode de fonctionnement et d'organisation des entreprises, peut varier considérablement d'une entreprise a l'autre.les paramètres qui expliquent cette diversité sont eux-mêmes nombreux et leur combinaison multiples justifient les innombrables variantes pratiquées par les organisations.il est bien connu que pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise, les propriétaires doivent avoir une bonne connaissances des activités de leursentreprises.les opérations sont effectuée par les différents départements tels que les ressources humaines, les finances, la comptabilité et la fabrication .³⁴

Le mode d'organisation et de fonctionnement des entreprises repose sur la nécessité pour tout dirigeant de faire cohabiter les 2 volets indissociables d'une bonne gouvernance que sont : La création de valeur, La maîtrise des risques.³⁵

L'entreprise devient une réalité humaine parce qu'elle regroupe un ensemble d'individus disposant d'une autonomie de décision selon sa place dans la

³³ www.etudier.com

³⁴ Qu'elle-est-le-role-del'entreprise-dans-la-société, www.instinctbusiness.com

³⁵Fonctionnement d'une entreprise, www.experts-formations.com

hiérarchie de l'entreprise. Elle n'est plus une « boîte noire » mais une structure sociale, elle devient une organisation. Ce terme désigne un ensemble de personnes regroupées en vue d'atteindre certains buts. Il faut donc des structures des procédures, de communication et de contrôle pour coordonner les tâches et le travail des individus.

Les entreprises jouent un rôle essentiel dans le développement économique et la richesse d'un pays. La réussite des entreprises se traduit par le bien-être économique d'une société et de ses résidents grâce à la création d'emplois et à l'amélioration de la qualité de vie des citoyens du pays.

Dans ce chapitre, on examinera, le fonctionnement de l'entreprise, et sa constitution, ensuite on va parler de la gestion des ressources humaines, et de ses différentes activités, pour finir la réorganisation du travail et le rôle qu'elle joue au sein de l'entreprise.

1-définition de l'entreprise

Etymologie : Entreprise : dérivé du verbe entreprendre, prendre entre ses mains, prendre un risque, relever un défi, oser un objectif, composé du préfixe entre-, du latin inter, entre, et du verbe prendre, du latin prehendere, prendre, saisir, s'emparer de.

Une entreprise est une unité économique autonome de production de biens ou de services conformément à des objectifs définis par sa direction.

Pour l'INSEE, « l'entreprise est la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services

jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes ».³⁶

" Une entreprise est une unité institutionnelle, mue par un projet décliné en stratégie et/ou en politiques et plans d'action, dont le but de produire et de fournir des biens ou des services à destination d'un ensemble de clients ou usagers. Pour arriver à bord des objectifs, cette entreprise se doit d'exister d'abord juridiquement. Mais, elle ne peut fonctionner sans moyens. Pour cela elle aura à se faire plusieurs de ces types de moyens. Enfin elle doit avoir une bonne exploitation. –l'entreprise : sa vocation - sa mission - ses buts.

Pour l'INSEE « Les entreprises... comprennent les agents économiques dont la fonction principale est de produire des biens ou des services destinés à la vente ». P. Brunhes (INSEE).³⁷

Une vision économique globale de l'entreprise.

1-Vocation: L'entreprise se crée pour rendre un service à la société en faisant vivre son personnel. Le service à rendre doit correspondre à un besoin de la société. Ainsi l'entreprise est appelée à satisfaire deux sortes de besoins -internes ceux de son personnel - externes ceux de la société et plus particulièrement de ses clients.

2- Mission : Pour répondre à sa vocation, l'Entreprise doit - fabriquer des produits, créer des ouvrages, offrir des services (produits, ouvrages, services souvent conçus par elle) - les vendre - prospérer (au minimum survivre) en conciliant au mieux les aspirations des hommes et les contraintes techniques et économiques, c'est-à-dire en créant de bonnes conditions de travail.

³⁶ Sans auteur, définition de l'entreprise, www.schoolmouv.fr

³⁷ www.insee.fr

3-Buts : Pour remplir la mission qu'elle s'est assignée, l'Entreprise se fixe des buts ou objectifs. Ils sont exprimés et précisés par les directives de la Direction générale. Ils traduisent les diverses politiques de l'Entreprise - politique d'investissements - politique de production – politique commerciale, etc.

Pour F.PERROUX « L'entreprise est une forme de production par laquelle, au sein d'un même patrimoine, o, combine les prix des différents facteurs de la production, apportés par des agents distincts du propriétaire de l'entreprise, en vue de vendre sur le marché un bien ou des services et pour obtenir un revenu monétaire qui résulte de la différence de deux séries de prix : le prix de vente unitaire et le prix de revient unitaire »³⁸

Selon Michel Kalika « définit l'entreprise comme un système, c'est-à-dire il prend en compte des interrelations, d'une part entre les composants du système, d'autre part, entre ceux-ci et l'environnement de l'entreprise. »³⁹

D'après Roland Reitter et Bernard Ramanantsoa « l'entreprise est une unité économique baignant dans un environnement où les faits économiques ne peuvent être estompés »⁴⁰

F.W Tylor en 1911, a jeté les bases de la théorie des organisations, en émettant l'idée que la direction d'une entreprise est une science, au même titre que celle de l'ingénieur, et non un don propre à certaines personnes.⁴¹

1.1-L'organigramme d'une entreprise

L'organigramme est une représentation schématique des liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques d'une entreprise. Il sert ainsi à donner une vue d'ensemble de la répartition des postes et fonctions au sein d'une structure.

³⁸ M.KHODJA, CHAPITRE 1 : DEFINITION DE L'ENTREPRISE ,2ème année LMD Gestion des entreprises

³⁹ Mme TAKLIT.L, économie et gestion des entreprises 3, Université BADJI MOKHTAR ANNABA, 2021, 2022

⁴⁰ Cours de Sociologie des organisations, p17/47, 18/12/2016, m.21-bal.com

⁴¹ M.Khodja, définition de l'entreprise, support cours, 2ème année LMD, gestion des entreprises

Cette cartographie simplifiée permet de visualiser les différentes relations de commandement ainsi que les rapports de subordination d'où une vision simple et claire des structures complexes, Il s'agit également d'un outil de répartition des tâches au sein de l'entreprise.⁴²

Un organigramme de l'entreprise introduit les fonctions qui existent au sein de celle ci :

- Fonction Direction et administration générale : elle assure la gestion globale de la société et définit les grandes orientations stratégiques.
- Fonction Production : elle correspond à la production proprement dite, qui permet à la société de créer, par son travail, une valeur ajoutée.
- Fonction Achats : elle assure l'achat des matières premières, des machines, des produits semi-finis qui permettent à la société de produire ses propres produits ou services.
- Fonction Marketing et Ventes : elle réfléchit sur ce que les clients veulent et sur la façon de leur vendre les produits ou services de l'entreprise.
- Fonction Logistique : elle assure la gestion des flux matériels et des flux d'informations à l'intérieur et autour de la société.
- Fonction Comptabilité et Finance : elle permet d'évaluer l'argent récolté, de payer les factures et de fixer les prix en fonction du coût des produits.
- Fonction Ressources humaines : elle assure le recrutement et la gestion des salariés qui effectuent le travail.
- Fonction Recherche et développement : elle permet à la société d'innover et d'améliorer son offre.⁴³

⁴² Petite-entreprise.net, organigramme, définition et rôle, publié le 07 Avril 2015

⁴³ www.advaloris.ch

Organigramme d'entreprise

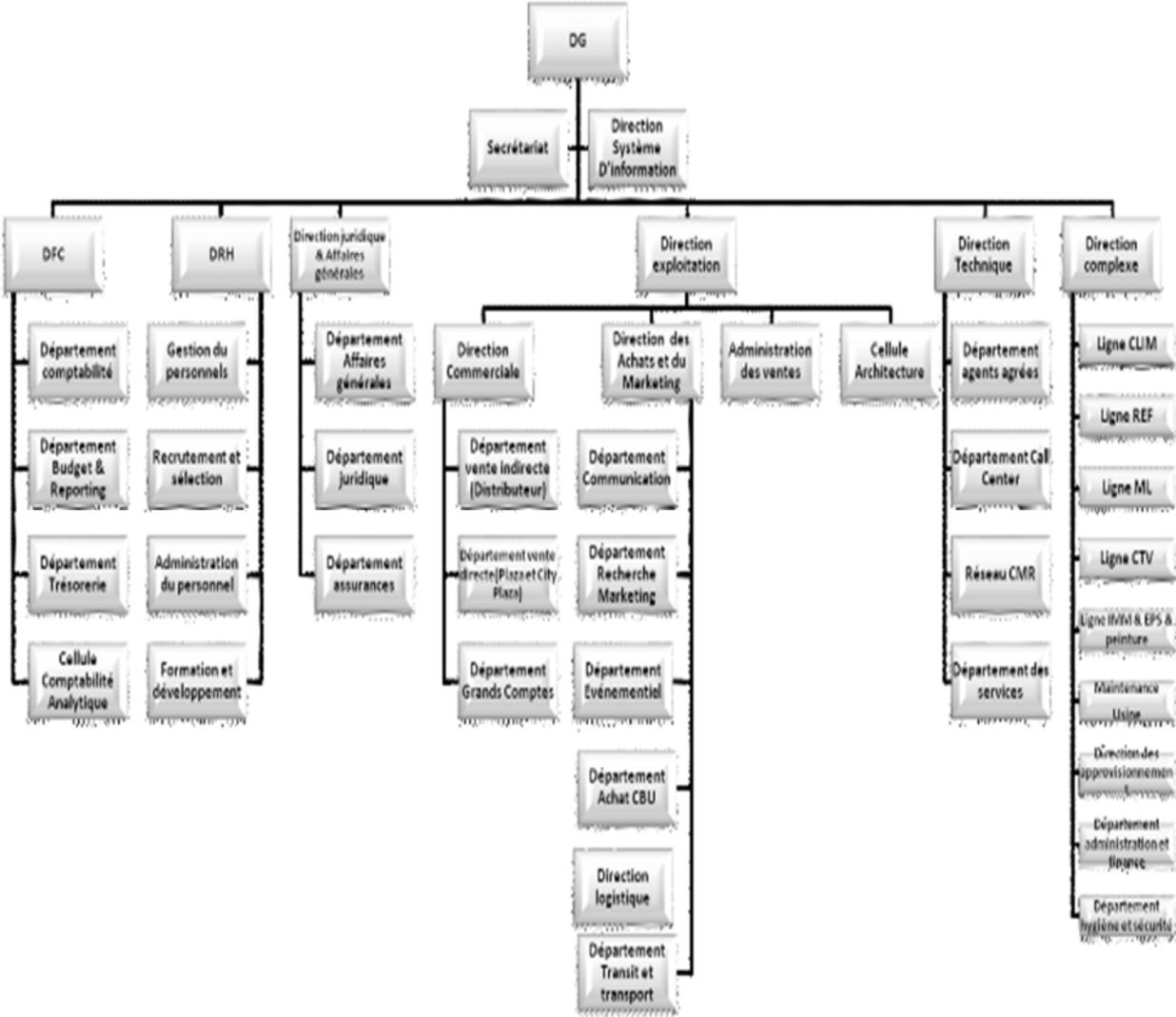


Figure 1.1-organigramme de l'entreprise

« La main-d'oeuvre employée est une variable d'adaptation dont le coût doit être minimum. Recruter, payer, réglementer sont les seules activités confiées à cette fonction administrative ».Jean-Michel Plane⁴⁴

« Les hommes et les femmes de l'organisation sont des ressources qu'il faut mobiliser, développer, sur lesquelles il faut investir. Ces ressources sont les premières ressources stratégiques de l'entreprise, la fonction elle-même devient majeure et acquiert le statut de grande fonction stratégique. »C.-H. Besseyre des Hort⁴⁵

2-définition de la GRH

On pourrait définir les ressources humaines comme l'ensemble de pratiques du management, ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines, afin d'obtenir une plus grande productivité et une meilleure qualité de travail. Elle vise principalement la valorisation des compétences, de la motivation, l'information et l'organisation. Elle permet, également, d'aborder la relation de l'organisation avec son collaborateur depuis son recrutement jusqu'à son départ de l'entreprise (retraite, licenciement, démission ...).

Le petit Larousse la définit comme : « externaliser pour une entreprise, c'est confier une partie de sa production ou de ses activités (comptabilité, gardiennage,...) à des partenaires extérieurs ».

⁴⁴ PLANE, J.-M. : La gestion des ressources humaines. Flammarion, 2000, p. 17.

⁴⁵ BESSEYRE des HORTS, C.-H.: Typologie des pratiques de gestion des ressources humaines. Dans revue française de gestion n° 65-66, 1987, p. 104.

Les auteurs DOLAN et Al. (2002), ont défini la GRH d'une organisation comme « l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels ».⁴⁶

Selon VALLEMONT (1999), la GRH est une fonction qui comporte plusieurs activités dominantes à savoir : la gestion des salaires, la gestion des carrières, la gestion de la formation, les relations humaines, l'application du droit au travail.⁴⁷

En nous référant à GANKPA (2000) la GRH se définit comme l'ensemble des décisions tactiques et professionnelles, concernant des hommes exerçant une activité, généralement professionnelle, dans une entreprise à but lucratif ou non, par l'utilisation de certaines règles et techniques ainsi que par des moyens appropriés.⁴⁸

Mais pour être plus court, nous pouvons retenir la définition de GAUDEN (1994) qui stipule que : « La GRH consiste à placer des hommes qu'il faut où il faut et quand il le faut ».⁴⁹

2.1- L'émergence historique de la fonction « RH »

La fonction Ressources Humaines (RH) a connu d'importantes mutations depuis l'apparition des premiers services du personnel, passant d'un rôle purement administratif à un rôle qualifié aujourd'hui de stratégique

Selon Sekiou et Als, qui ont tracé la grande ligne de l'évolution de la « Gestion des ressources humaines) depuis le rôle mineur joué au 19ème siècle jusqu'à la reconnaissance officielle de cette dernière durant la deuxième moitié du

⁴⁶ FIFATIN Béatrice Isabelle, La gestion externalisée des ressources humaines: cas de la maison de l'entreprise du Bénin (MEB), section 2 : Revue de la littérature et méthodologie de l'étude,2012, www.memoireonline.com

⁴⁷ FIFATIN Béatrice Isabelle,opcit,2012

⁴⁸ FIFATIN Béatrice Isabelle,opcit,2012

⁴⁹ FIFATIN Béatrice Isabelle,opcit,2012

21eme siècle, la fonction « Ressources humaines » est passé par les étapes suivantes :

- Plus tard, au XVIIIe siècle, l'invention de la machine à la vapeur a beaucoup changé la nature de travail. En effet, elle a permis de construire des machines de diverses sortes et de fabriquer en plus grande quantité et à plus bas prix.

Le travail exigeait désormais moins de capacités, les tâches étaient répétitives et l'environnement du travail était en peu malsain. Néanmoins, à cause de l'industrialisation quelques employés ont commencé à avoir des problèmes personnels. Heureusement, la majorité des employeurs ont réagi à cette situation difficile et offraient une aide aux employés pour régler leurs problèmes.

Dans cette période pénible, des secrétariats sociaux des manufactures se sont occupés du « bien-être » des employés et les premiers services orientés vers la gestion des ressources humaines sont donc nés. À cette époque là, leur mission a résidé plutôt dans gérer et contrôler le personnel.

- La fin du XIXe siècle avec l'avènement de la Révolution industrielle et du salariat, Les services du personnel apparaissent dans les entreprises c'était le superviseur lui-même qui se chargeait de recrutement des personnes dont il a besoin pour le fonctionnement de son entreprise. En revanche la direction, s'occupait de la gestion des cadres, de la paie, et de la comptabilité.

Avec la révolution industrielle, qui a engendré l'apparition des villes industrielle.

- Au début du XXe siècle, avec les débuts de la syndicalisation, les premières « Services de personnel » ont pris naissance. Leurs tâches principales étaient de maintenir des relations avec les syndicats, administrer les droits des employés et surveiller l'adaptation des droits aux progrès technologiques ou régler les problèmes de rémunération, d'évaluation et de communication.

Avant le premier conflit mondial, la fonction est en quelque sorte « dans les limbes », la responsabilité de l'engagement et de la direction des salariés était assumé par le chef d'entreprise et la paie relevant d'un service comptable.

- Durant la période 1910-1920 apparaissent les chefs et les services du personnel : émergence d'une fonction autonome.

A cause du développement de taylorisme, la fonction personnel (apparaît dans les organisations) vers la fin des années vingt.

Les services de ressources humaines s'occupent de rémunération, de recrutement, de sélection, d'évaluation des RH, de relation industrielle, et travaillent aussi pour améliorer l'environnement de travail et satisfaire les besoins des employés.

- Pendant la seconde guerre mondiale, qui provoqué la pénurie de main d'œuvre contraignant les femmes à travailler à l'usine, les chargées des services RH dans les entreprises industrielles ont alors mis l'accent sur le perfectionnement des méthodes de sélection et la formation des employés.

La seule notion « ressources humaines » est relativement nouvelle. Elle remonte à une époque des années 70 alors que les spécialistes des sciences administratives et de la gestion ont enfin convenu qu'il était plus avantageux, tant pour les organisations que pour les employés, d'avoir une approche individuelle et considère les employés comme une ressource plutôt que comme un coût ou facteur de production et comme une personne dont les activités seraient guidés par ses émotions.

Toutefois, la fonction de la gestion des RH dans son acceptation actuelle est le fruit d'une vision humaniste du travail et de l'organisation initiée après la deuxième Guerre Mondiale (Elton Mayo, Maslow, etc.). Une vision qui met le personnel au cœur des préoccupations en le considérant comme une véritable « ressource humaine » consolidée par le développement des lois autour du travail. Cependant, il faut attendre les années 1990 pour voir naître la dimension stratégique de la fonction de la gestion des ressources humaines qui devient l'un

des véritables artisans de la politique de l'entreprise, à fortiori avec la guerre des talents qui sévit dans un environnement ultra-concurrentiel.

Progressivement, il se révélait que sur les ressources humaines reposent les avantages compétitifs. Que ce soit du point de vue des coûts de main-d'oeuvre, de la motivation, des qualifications ou de la culture du travail, une bonne gestion des ressources humaines se manifeste comme un facteur déterminant dans la lutte contre la concurrence.⁵⁰

3- les fonctions de la GRH

3.1-le recrutement :

Parler de recrutement signifie parler de recruter. Le verbe « recruter » a beaucoup évolué avec son temps. En effet, en 1691, recruter signifiait « compléter un corps de troupes »², en 1829, il signifiait alors « attirer (des personnes) dans une association, dans un parti »

Le recrutement est une des nombreuses composantes de la gestion des ressources humaines et permet à l'entreprise de répondre à un besoin en capital humain. « Le recrutement est une étape essentielle pour l'entreprise en ce sens qu'il a pour principale fonction de répondre aux besoins en ressources humaines de l'organisation ». Le recrutement peut être effectué par l'entreprise disposant du besoin ou, comme l'évolution de la fonction ressources humaines en tant que fonction support semble l'indiquer, être externalisé et donc effectué par des cabinets de recrutement ou des agences d'emplois.

Le recrutement doit donc suivre un certain nombre d'étapes afin de s'assurer du bien fondé de son aboutissement. Ces étapes, selon Peretti (2011), sont au nombre de 5 et sont, la stratégie de recrutement, la préparation du recrutement, la recherche de candidatures, la sélection des candidats et enfin, l'accueil et l'intégration de ceux-ci.⁵¹

⁵⁰ Eline Nicolas, gestion des ressources humaines, edDunod, Paris, 2014

⁵¹ Mémoire LIENARD Maxime, L'approche processuelle du recrutement, Gestion et management, p8, 2013

Selon Billaudeau (2012), « Le recrutement est une affaire sérieuse qui a des impacts conséquents sur la santé et la pérennité d'une entreprise. Il peut permettre à une structure de faire face aux évolutions internes et externes de son environnement. »⁵²

L'activité recrutement est le levier fondamental qui va permettre à toute entreprise de se développer et de croître durablement. Le capital représenté par les ressources humaines est essentiel. Ce ne sont pas les facteurs technologiques ou financiers. La seule variable durable pour développer l'entreprise, ce sont les personnes qui la composent. Bien recruter est un enjeu stratégique pour toute entreprise. D'ailleurs pour les entreprises qui recherchent une haute performance, recruter est un métier à part entière qui nécessite des compétences, des outils et du temps.

3.2-la formation

La formation représente un investissement stratégique et un axe de développement privilégié pour améliorer et faire acquérir les qualifications et les compétences aux travailleurs, capital précieux et principale richesse de l'entreprise.

La formation est l'ensemble des actions capable de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leur tâches actuelles ou celle qui leur seront confié dans le futur pour la bonne marche de l'organisation.

La formation, véritable éducation professionnelle permanente, et un instrument majeur de la valorisation du potentiel humain de l'entreprise .il s'agit de préparer en permanence les hommes aux exigences de demain sans ignorer, pour autant, leurs besoins spécifiques.

⁵² BILLAUDEAU en collaboration avec DIOT et TRENVOUEZ, Le recrutement : Quelles pratiques actuelles ?, 2012, p35

D'après LOUART Pierre qui définit la formation professionnelle comme suit :
« Par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elle enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles ».⁵³

Pour VALTER, qui définit la formation comme « l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs fonctions actuelles ou celles qui leurs seront confiées pour la bonne marche de l'organisation ».⁵⁴

La troisième et la dernière définition est celle présentée par SEKIOU et d'autres, qui accordent à définir la formation comme « un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés ont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures ».⁵⁵

La formation permet d'améliorer la productivité de l'entreprise et de faire face à la concurrence, c'est un moyen de développement économique de progrès social et d'assurance contre la perte d'emploi et l'inadaptation des individus à leur travail. Elle corrige l'insuffisance des acquis avant l'entrée sur le marché de

⁵³ Sans auteur,cloudfront.net, p2

⁵⁴ Sans auteur,opcitcloudfront.net, p2

⁵⁵ Sans auteur,opcitcloudfront.net, p2

travail. La formation est aussi primordiale pour améliorer la quantité et la qualité du travail, réduire les coûts de production, augmenter le moral et la motivation des employés. Elle leur permet d'accéder à des postes plus importants. En plus répond au souci de spécialisation de plus en plus poussée des tâches qui veut être effectuées avec précision et rapidité.

3.3-la rémunération

La rémunération de salarié est a la fois la conséquence et l'élément majeur du contrat individuel qui le lie a l'entreprise, la contrepartie du travail fournis une part importante des couts de production .le salaire est a la fois protéger juridiquement, objet légitime de négociation et souvent considéré comme facteur de motivation.⁵⁶

Sekiou et Al. Distinguent entre deux types de rémunération :

La rémunération directe comprend le paiement en espèce et en nature, les sommes gagné par les salariés et les gains résultant d'autre système de rémunération, comme les régimes d'incitation et d'intéressement il englobe en outre la rémunération des heures supplémentaire.

La rémunération indirecte s'ajoute à la rémunération directe pour les salariés, il s'agit d'autre paiement aux prestations dont bénéficient les salariés. Elle porte le nom d'avantages sociaux.

La rémunération contribue au développement des performances, conditionne l'équilibre social interne, maintient les salariés dans l'entreprise et attire les compétences. Elle est un outil important pour atteindre les objectifs organisationnels. C'est l'un des outils de communication les plus puissant parmi ceux dont disposent les entreprises pour les aider à attirer, retenir et motiver les employés dont elles ont besoin pour avoir du succès.⁵⁷

⁵⁷CadinLoic,Frédériquepigeyre,jeanpralong, Gestion des ressources humaines ,4eme ed ,Dunob,Paris,2012

3.4-gestion des carrières

Partie importante du volet « emploi » de la gestion des ressources humaines C'est prendre en considération les attentes personnelles de chacun et les intégrer dans les plans d'évolution de carrière, tout en assurant une réussite professionnelle et personnelle de chacun en fonction des besoins et des possibilités de l'entreprise. Il s'agit d'agir dans l'intérêt de l'individu et de l'entreprise, c'est affecter les salariés aux postes de travail de manière judicieuse.⁵⁸

1-la gestion :

Gestion vient du latin gestio ce qui veut dire « action de gérer ».

La gestion correspond, à l'origine, à l'administration des organisations, Elle s'est développée dans les années 1950 pour englober les questions de management et de direction.

La gestion renvoie à la conduite des organisations : c'est l'action ou la manière de gérer, d'administrer, d'organiser quelque chose.

En somme, la gestion c'est l'ensemble des connaissances permettant de conduire une entreprise.⁵⁹

Ensemble de moyens par lesquelles une entreprise est dirigée ou gérée .Angl: management, le terme a en français une signification précise et limitée d'administration de biens et ne devrait pas s'appliquer aux personnes. En tant que science, la gestion s'est séparée de l'économie politique en conservant un caractère plus appliqué. Certains auteurs réduisent le domaine de la gestion a l'entreprise, d'autres a toute organisation et même par une extension abusive, il est utilisé comme façon d'entreprendre une action, de conduire une stratégie d'ou les expressions : gérer sa carrière, son divorce, etc.⁶⁰

⁵⁸<https://www.etudier.com/dissertations/Gestion-Des-Carrieres/343891.html>

⁵⁹ Sans auteur ,Qu'est-ce que la gestion ?, ressources.auneg.fr

⁶⁰Grawitz,Madeleine lexicque des sciences sociales,eddalloz, paris, 2004.

2-Notion de la carrière :

Selon son sens, étymologique, la carrière est un chemin pour les courses des chars. la carrière est souvent associée à d'autres notions positives telles que, progression, avancement, promotion, et développement.

La carrière est une succession d'affectation d'un salarié, et elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles des désirs exprimés par les salariés. ce compromis s'exprime par des décisions de recrutement, formation et mobilité professionnelle.⁶¹

3-la gestion des carrières

L'ensemble d'activités entreprise par une personne pour suivre et diriger son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors d'une organisation spécifique, de façon à lui permettre le plus haut niveau possible de compétence et de réussite, hiérarchiquement, socialement ou encore politiquement, compte tenu de ses aptitudes et de ses qualifications.⁶²

La gestion de carrière est primordiale pour fluidifier l'adéquation emploi/ressources humaines en sein de l'entreprise. Elle consiste avant tout à suivre les salariés dans ses aspirations professionnelles (besoin de mobilité, formation, reconversion professionnelle...) au moyen de différents outils de management (entretien individuel, entretien annuel, bilan de compétence...)⁶³

- Pour individu

Jouer d'une sécurité d'emploi dans la mesure du possible, Pouvoir développer leurs compétences, S'intégrer dans l'entreprise, être considérés comme des membres à part entière de celle-ci, Satisfaire leurs besoins d'estime et de reconnaissance (augmentation de leurs responsabilités, de leur pouvoir, de leur influence, etc.,....) Se réaliser au travail en permettant le développement et

⁶¹ . Peretti Jean-Marie, gestion des ressources humaines, Op.cit. P104

⁶² Sekiou.L, et al, Op.cit .p408

⁶³ <https://www.editions-legislatives.fr/gestion-de-carriere>

l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement de leur travail. 3) Les liens entre la gestion des carrières et l'autre acte.

-pour l'organisation

Utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose, Améliorer sa flexibilité, Mettre en place une relève de qualité, Renforcer sa culture, Mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs, Disposer d'un personnel compétent et motivés.⁶⁴

3.5- communication interne

La communication à évoluer avec le temps selon l'importance accordée à ce terme. En effet, au cours du 14ème siècle le mot communication signifiait « participer à », ce n'est qu'au 16ème siècle que le mot a engendré dans sa signification le sens de « partage d'une information » et par la suite le sens de « transmission ». Le terme n'est apparu dans le vocabulaire scientifique qu'au 20ème siècle, ainsi « le petit Larousse » définit la communication comme « le fait d'établir une relation avec autrui ». On peut donc déduire qu'il s'agit d'une relation basée sur un transfert d'informations, d'une part, (émission) et l'acceptation de ces informations d'autre part (réception).

Ainsi, on peut emprunter la définition suivante : « la communication est un processus reposant sur un échange entre deux ou plusieurs personnes utilisant un code formé de gestes, de mots ou d'expressions qui rend compréhensible une information formelle ou informelle transmise d'un émetteur à un récepteur » II. Définition de la communication interne On attend de la communication interne, qu'elle informe les salariés sur la vie de l'entreprise, ses évolutions, son marché Cette attente concerne autant la direction générale que les salariés. Elle cherche aussi à rassembler tous les acteurs de l'entreprise, autour d'une solidarité collective, le développement de l'entreprise et des changements à conduire. La communication interne a pour principal objectif de valoriser la culture de

⁶⁴CadinLoic,Frédériquepigeyre,jeanpralong, Gestion des ressources humaines ,4eme ed ,Dunob,Paris,2012

l'entreprise et d'y faire adhérer les acteurs internes. Elle doit donc être cohérente avec la stratégie de l'entreprise ; elle est transversale aux autres formes de communication de l'entreprise comme la communication de crise ou externe.

La communication toute opération de transfert ou d'échange d'information entre un émetteur et un récepteur, quel que soit le type de la communication. La communication est le mécanisme par lequel les relations humaines existent et se développent, elle inclut tout les symboles de l'esprit et les moyens de les transmettre a travers ⁶⁵l'espace et de la maintenir dans le temps.

La communication est un processus d'échange entre deux ou plusieurs personnes utilisant un code formé de geste, de mots ou d'expression rendant compréhensible une information formelle ou informelle transmise d'un émetteur a un récepteur. ⁶⁶

La communication interne joue un rôle important dans l'entreprise, elle vise à orienter le facteur humain vers la réalisation des objectifs avec efficacité, a cet égard la communication interne est une composante de la performance de l'entreprise,son objectif est de rendre visible l'avenir de l'entreprise, de renforcer la cohésion des équipes, d'impliquer chaque collaborateur pour développer la qualité du service aux clients.

⁶⁵ Gestion des carrières - cloudfront.net

⁶⁶Sekiou.L,et al,Op.cit.p512

6-la réorganisation du travail

« *Le monde déteste le changement, c'est pourtant la première chose qui lui a permis de progresser* » CHARLES F.KETTERING⁶⁷

6.1-définition de la réorganisation du travail

La réorganisation est un processus endogène ou exogène, concernant les systèmes dans lesquels l'organisation est explicitement manipulée au travers de spécifications, des contraintes ou autres moyens, afin d'assurer un comportement global adéquat, lorsque l'organisation n'est pas adaptée. Les agents étant conscients de l'organisation, ils sont capables de manipuler des primitives afin de modifier leur environnement social. Ce processus peut-être à la fois initié par une entité externe au système ou par les agents eux-mêmes, en raisonnant directement sur l'organisation (rôles, spécification organisationnelle) et sur les schémas de coopération (dépendances, engagements, pouvoirs). Ce processus apparaît ainsi dans le côté droit du cadran, et concerne donc principalement les systèmes orientés.⁶⁸

La **réorganisation** de l'entreprise peut se manifester de multiples façons : délocalisation du site de travail, abandon ou mise en sous-traitance d'une activité, nouveau découpage des entités de travail, etc.

L'introduction de nouvelles technologies peut également pour l'employeur être l'occasion de rechercher de nouvelles organisations du travail mieux adaptées aux conditions futures de fonctionnement de l'atelier ou du service, voire de l'établissement.

⁶⁷ F. Kettering Charles , evene.lefigaro.fr

⁶⁸ G. Picarda picard@emse.fr J. F et Al, Réorganisation et auto-organisation dans les systèmes multi-agents, b Institut de Recherche en Informatique de Toulouse, Université de Toulouse, France

6.2 –historique de la réorganisation du travail :

1900-1930, le triomphe du taylorisme :

Les ouvriers du nouveau siècle entrent dans les Temps modernes : travail à la chaîne, cadences soutenues, répétition des gestes et des tâches... C'est à cette époque qu'apparaît le terme de «management» aux Etats-Unis (il s'implantera en France dans les années 60). L'ingénieur F.W. Taylor et sa théorie du «scientific management», l'organisation scientifique du travail, triomphent. «Le début du XXe siècle marque le passage de l'époque préindustrielle à la grande entreprise industrielle: il faut transformer des artisans, qui s'appuient sur un savoir-faire, en ouvriers responsables de tâches parcellisées, analyse Jean Simonet (1). On découpe le travail en procédures, qu'on systématise pour gagner du temps. Les ouvriers sont déqualifiés, mais la productivité améliorée.»

Années 30-50: l'école des relations humaines :

Les Etats-Unis découvrent le «facteur humain»: des théoriciens repèrent qu'un salarié qui sent qu'on s'intéresse à lui devient plus productif. Les formations pour les responsables d'entreprise se multiplient, surtout après la guerre. On leur apprend à être des «chefs participatifs», ou des «chefs animateurs»: faire des réunions, ne plus seulement commander mais tenir compte de la personnalité des ouvriers, de leur motivation. «Ces méthodes veulent aussi contrer les syndicats américains. Mais, dans la plupart des entreprises, ces nouvelles injonctions restent des vœux pieux, ou des aménagements cosmétiques», nuance Jean Simonet. C'est dans le sillage du plan Marshall et de l'assistance technique américaine que cette nouvelle vision des relations humaines en entreprise débarque en France, après la guerre. Les responsables européens font alors de nombreux voyages chez leurs confrères américains.

Années 60: le temps du management :

Le mot se popularise en France. On parle de «management participatif»: fini le «Faites ce que je vous dis, et suivez la procédure», il faut fixer des objectifs à tous les niveaux, du directeur financier (hausse de 10 % du chiffre d'affaires de l'entreprise) jusqu'à l'employé de base (zéro défaut sur une chaîne). Les salariés gagnent un peu plus de latitude dans leur travail, pourvu que l'objectif soit atteint. «Cette technique de management est plus difficile à implanter en France, un pays de centralisme et de "logique de l'honneur" (on suit le chef) qu'aux Etats-Unis, où tout fonctionne par contrats», note Jean Simonet. C'est aussi l'arrivée du brainstorming et du développement de la formation⁶⁹

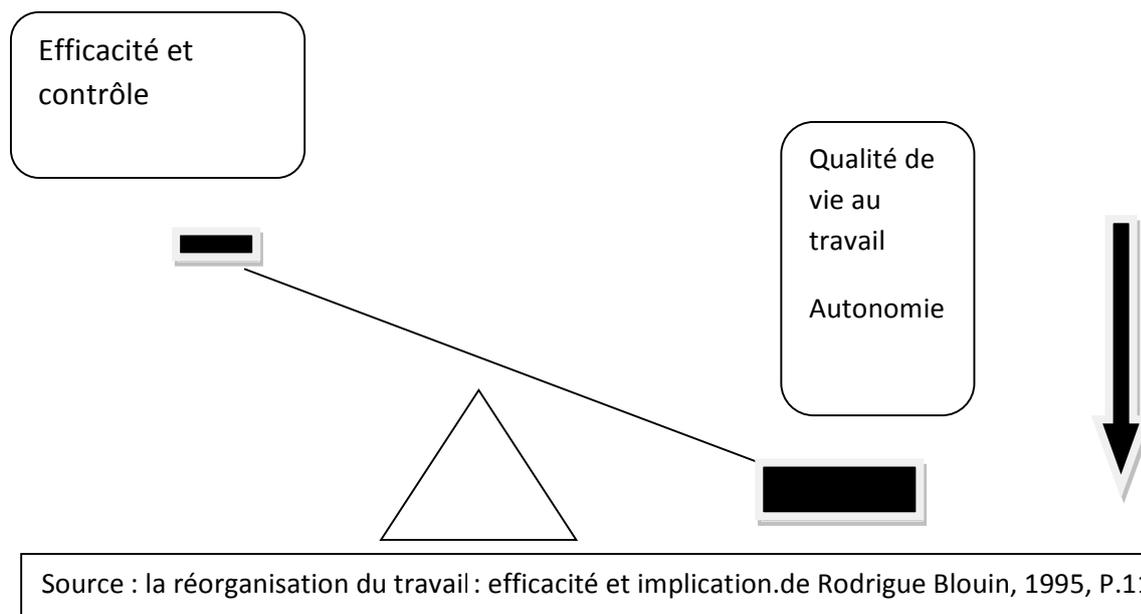
Années 70 : le management stratégique

Les années 1970 marquent une période de profonde restructuration de l'économie mondiale que deux grands événements vont précipiter. La crise pétrolière et la stagflation vont considérablement modifier le système de fixation des prix des ressources et des salaires sur lequel dépendait le fordisme.

La crise économique entraîne celle de l'organisation du travail. Les modèles de management se succèdent. «C'est le règne des matrices: ce sont des outils d'aide à la décision de top managers, explique Jean Simonet. On analyse le secteur et la place de l'entreprise par rapport à ses concurrents. A partir de ces modèles, le manager décide de la réorganisation de son entreprise : restructurations à mener, usines à fermer, ouvriers à reconvertir..»

⁶⁹.(Faure Sonya,au début était le tylosisme « Des Etats-Unis au Japon, un siècle de management),publié le 26 janvier 2004,Libération)

Figure 1.2



Depuis le milieu des années 1980, les entreprises ont connu de profondes modifications de leur organisation du travail. Développées au Japon sur la base des dysfonctionnements décelés dans les organisations tayloriennes et fordienne, ces modifications visent à adapter constamment la production à la demande de biens. Dès lors, le processus de production est organisé de l'aval vers l'amont, à l'inverse des modes d'organisation antérieurs. Cette production sur commande impose de courts délais de production, dont le respect est garanti par la mise en œuvre d'une organisation du travail particulière qui se traduit principalement par une décentralisation des pouvoirs de décision, une intensification de la circulation horizontale comme verticale de l'information, une réduction des défauts de production et par une forte réduction des stocks à tous les niveaux du processus de production. En dépit de leur diversité, ces innovations organisationnelles ne sont pas le résultat d'une mode managériale éphémère. Comme en témoignent de nombreuses études empiriques, ces innovations représentent un phénomène durable et international, qui refléterait un vaste changement de paradigme organisationnel : le passage d'une

organisation taylorienne ou fordienne à une organisation japonaise des entreprises. L'adoption massive et internationale des nouvelles pratiques organisationnelles depuis le milieu des années 1980 conduit à s'interroger sur leurs enjeux économiques, enjeux qui sont d'ailleurs à l'origine de l'attention vouée à ces nouvelles formes d'organisation.⁷⁰⁷¹⁷²

6. 3-facteurs de la réorganisation du travail :

Parmi les facteurs de la réorganisation du travail Probst (1992) décrit cinq facteurs :

La technologie, la stratégie, la culture le pouvoir et enfin la configuration

- **La technologie :**

Et son évolution suppose une évolution des techniques des pratiques d'emploi, d'où la reconfiguration de certain poste d'emploi surtout avec l'introduction de la technologie

- **Le pouvoir :**

Concernant le pouvoir dans la réorganisation on peut dire quand il ya un changement de directeur ou de responsable de l'entreprise, ou bien de l'organisation forcément il va y' avoir un changement dans l'organisation, des lois, du fonctionnement de l'entreprise.

⁷⁰Janod Véronique, Saint Martin Anne, impact des réorganisations du travail sur les performances des entreprises manufacturieres, « une analyse sur donnée française 1997 ,1999),ed dans revue economique,page 637 A 648,page 637 a 648

⁷¹blouin Rodrigue, Seconde vague: fordisme et post-fordisme,chapitre 3,P20

⁷²MihaiDinuGheorghiu, FredericMoatty,Reorganisations des entreprises et caractéristique de travail collectif dans l'industrie,ed dans revue economique,page 1177a1203,2006

- **La configuration :**

la réorganisation devient nécessaire lorsqu'il ya inadéquation entre le but assigné à la configuration générale de l'entreprise et le résultat effectif de son fonctionnement. Dans cette perspective la réorganisation s'impose si la configuration est inadaptée à l'organisation générale si l'on veut utiliser la configuration du système comme un véhicule d'une modification globale de comportement si l'environnement nécessite un certain type de configuration pour être idéalement approché.

- **La culture :**

elle remplit selon Abraham(1992)trois principale fonctions , une fonction de régulation permettant à l'organisation de libérer les acteurs , des contraintes organisationnelles qu'elle exerce par intermédiation de ses structures .elle permet ainsi de gagner en flexibilité se qu'elle perdait en contrôle, une fonction d'uniformisation par laquelle les éléments de la culture permettent aux membres de l'organisation d'agir en conformité à des règles préétablies, une fonction d'intégration qui permet à tous les individus de trouver sa place dans l'organisation.⁷³

- **La stratégie :**

Ici la réorganisation s'impose lorsque il s'agit d'adapter ces structures à des stratégies fondamentalement différentes de se doter de structures flexibles et si ces propres stratégies supposent de fortes interactions avec d'autres structures (fusion ou acquisition).⁷⁴

⁷³ Melle FANDI Naziha, flexibilité de l'emploi, employabilité et développement des compétences , Université Abou Bekr Belkaid-Tlemcen Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, 2012, 2013, thèse doctorat

⁷⁴ cité par : Boudache s, support cours du changement organisationnel : chapitre 2 , université de Bejaïa , 2020 , page 1,2

6.4 : résistance au changement :

➤ Définition de la résistance au changement :

Le terme de résistance au changement désigne tout comportement ou toute attitude indiquant le refus de soutenir ou d'apporter une modification à un projet de changement. Dans les organisations, cette résistance au changement est souvent mise en avant lorsqu'un projet n'avance pas. Elle est alors perçue comme un obstacle à la réussite. Christophe Peiffer, Conseil en ressources humaines au sein du cabinet AUDALOM, nous propose, dans un premier temps, d'explorer les facteurs responsables de ce phénomène.⁷⁵

Pour (Coch et French, Lewin). « Elle renvoie à une variété de comportements comme le déni, l'indifférence, le rejet, la rumeur, l'obéissance aveugle, le refus, l'argumentation, la contestation, l'opposition, la répression, la grève, le sabotage... » (Bareil, in Soparnot).⁷⁶

Selon une définition de Pierre COLLERETTE, Gilles DELISLE et Richard PERRON, « la résistance au changement représente l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement, il s'agit de l'émergence de nouvelles forces restrictives en vue de limiter la tentative de changement ou d'y faire obstruction ». ⁷⁷⁷⁸

⁷⁵PeifferChristophe, LES CINQ FACTEURS DE RÉSISTANCE AU CHANGEMENT, jeudi 5 février 2015, www.cadredesante.com

⁷⁶SoparnotRichard ,Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus,ed ISEOR,2013, www.cairn.info

⁷⁷ COLLERETTE, Pierre ? Gilles DELISLE et Richard PERRON – « Le changement organisationnel : théorie et pratique » – Presses de l'Université du Québec – Québec – 2008

➤ **Les facteurs de résistance au changement :**

-Les facteurs individuels

Chaque personne, de par son histoire, sa culture, son système de valeurs ou de croyances, a des représentations très personnelles de tous les éléments liés au changement. Par exemple, une situation inconnue peut être vécue comme une découverte pour l'une et comme une véritable angoisse pour l'autre. De la même manière, la préférence pour la stabilité, l'attachement aux habitudes confortables ou la remise en cause des compétences comptent parmi les principales sources de résistance liées à des facteurs individuels.

-Les facteurs liés à la nature même du changement

Parfois, ce n'est pas tant l'objet du changement qui est remis en cause, mais l'action même de changer. En effet, les individus considèrent que le temps, l'énergie et l'attention nécessaires pour mener à bien un projet de changement ne "valent pas le coup".

-Les facteurs stratégiques

Les agents de changement doivent aussi se préparer à affronter une résistance liée à la stratégie mise en œuvre pour conduire le changement.

-Les facteurs liés à l'agent du changement

Parfois aussi, la résistance au changement est due à la personne qui incarne et/ou est à l'origine du projet de changement. Et d'autant plus si cette personne n'a pas de contacts étroits avec les personnes impliquées, semble avoir des intérêts personnels dans le changement qu'elle propose ou encore si elle s'implique beaucoup trop sur le plan émotif. Enfin, le déclenchement d'une résistance au changement peut apparaître si la

personne à l'origine du changement possède des caractéristiques personnelles très éloignées des personnes impliquées par le projet (âge, formation, statut socio-économique, ...)

-Les facteurs organisationnels et de groupes

La structure même de l'organisation peut être une source de résistance au changement. Ainsi, une structure organisationnelle bureaucratique génère plus de résistances qu'une structure plus souple. D'autre part, certains groupes où les valeurs de cohésion et de solidarité sont très ancrées et où le maintien des liens privilégiés est une priorité montrent aussi plus de difficultés à l'introduction de certains changements dans leur organisation.⁷⁹

Conclusion

Dans ce monde en constante évolution, L'entreprise est un des principaux agents de la société, elle met en œuvre et coordonne plusieurs fonctions spécialisées, et la gestion des ressources humaines en joue un rôle très important.

Pour la pérennité de l'entreprise le changement est indispensable est inévitable. Cette urgence de réorganisation et de « navigation à vue » a remis en cause certaines organisations très hiérarchisées et leur lourdeur de prises de décisions.

⁷⁹Peiffe, Christophe O.P. Cit, Consultant Ressources Humaines, LES CINQ FACTEURS DE RÉSISTANCE AU CHANGEMENT, jeudi 5 février 2015

Chapitre 3

Situation de crise dans l'entreprise

Introduction du chapitre 3

Depuis plusieurs années, le terme de crise semble être devenu un vocable à la mode, un mot fourre-tout, utilisé en permanence, voire sans raison. Pas une semaine, pas un jour sans que la presse, les médias, l'opinion ne voient son attention sollicitée par cette terminologie fondamentalement anxiogène et peu engageante, utilisée pour à peu près tout et n'importe quoi : crise géopolitique, crise financière, crise sociale, crise sanitaire, crise humanitaire, crise environnementale, crise économique, crise des subprimes en 2008, crise politique, crise de croissance, crise de travail, crise de l'emploi, crise des vocations, crise de foie... Bref, tout - ou presque - est désormais, et potentiellement, un objet de crise.⁸⁰

Une crise, de part sa violence, sa nature, ses dimensions et ses impacts, peut opérer en profondeur une entreprise. Et ce, quelque soit son historique, sa taille, son organisation, sa solidité managériale. Une crise peut détruire complètement une organisation.

Aucune entreprise n'est à l'abri d'une crise. Des événements imprévisibles menacent parfois l'existence d'entreprises en bonne santé. Si le développement s'arrête, seule une nouvelle orientation stratégique permettra de remettre l'entreprise sur la bonne voie. La crise est plus grave lorsque les ventes chutent fortement et que l'entreprise est au bord de l'insolvabilité. Même dans les petites crises, les jeunes entreprises se mettent en difficulté plus rapidement que celles de taille moyenne qui sont déjà bien implantées.⁸¹

⁸⁰ <https://www.ionos.fr/startupguide/gestion/gestion-de-crise-en-entreprise/>

⁸¹ *la gestion de crise en entreprise*. (s.d.). Consulté le Avril 24, 2022, sur <https://www.la-librairie-rh.com/media/extraits/GECCR.pdf>

Notre thème s'articule sur la réorganisation induite par la covid sur la GRH, ce deuxième chapitre a pour objectif d'aborder les situations de crises qui impactent les entreprises avec les définitions, typologies des crises, précisément la covid-19 comme crise avec sa définition, son apparition, son impact sur le monde de travail et sur les entreprises. (la gestion de crise en entreprise).

I. Définition de la crise :

Certains auteurs ont défini la crise comme étant : un événement multi facette, dont l'association et l'engrenage avec d'autres événements peuvent se montrer destructeur. Par conséquent, deux expressions majeures entrent dans la définition d'une crise : « événement inattendu » et « conséquences imprévisibles».

De son côté Thierry Libaert donne une définition très proche de la première, « la crise est un événement inattendu, mettant en péril la réputation et le fonctionnement d'une organisation ». Même anticipée, la crise étonnera et surprendra toujours. L'événement déclencheur peut avoir été anticipé ou prévu, mais ce sont les conséquences qui sont les plus dangereuses (en terme de ventes, d'image, de confiance etc.). De la rapidité de réaction de l'entreprise, de sa réaction vis à vis de l'accident et des victimes, dépendra la montée en intensité de la crise.

Considérant que cette définition trop longue, peu claire et partiellement inexacte, donc pour Thierry Libaert: La crise est la phase ultime d'une suite de dysfonctionnements mettant en péril la réputation et la stabilité d'une entreprise (Libaert, 2010) .⁸²

Pour Patrick Lagadec , une crise est « une situation où de multiples organisations, aux prises avec des problèmes critiques, soumises à de fortes

⁸²Libaert Thierry, LA COMMUNICATION DE CRISE, 4e ed, p9, Paris, 2015

pressions externes, d'âpres tensions internes, se trouvent brutalement et pour une longue période, sur le devant de la scène, projetées les unes contre les autres...le tout dans une société de communication de masse, c'est-à-dire en direct avec l'assurance de faire la « une » des informations radiodiffusées, télévisées, écrites sur une longue période. »

Selon Hermann (1963) définit la crise comme « un événement surprenant les individus, restreignant leur temps de réponse et menaçant leurs objectifs prioritaires ».⁸³ Dans le même sens, Shrivastava& al. (1988) la considèrent comme un « événement à faible probabilité et à fort impact ».

Weick (1988) étoffe la citation précédente en ajoutant qu'elle « menace les buts fondamentaux d'une organisation »⁸⁴

Quant à Libaert (2005) la crise est une suite de dysfonctionnements³ avec des problèmes tellement ancrés qu'ils deviennent difficiles à déceler.⁸⁵

Pour Didier Heidereich, une crise est un moment dangereux pour une entreprise. Elle remet donc en cause toute son organisation.⁸⁶

Selon Darsa « une crise est une situation atypique, susceptible de remettre en cause, la pérennité de l'entreprise à plus ou moins long terme et qui nécessite la mise en œuvre de moyens humains, matériels, financiers et/ou organisationnels spécifiques ou dédiés à son traitement, de manière temporaire, destiné à en maîtriser les effets directs ou indirects »⁸⁷

⁸³ BoumrrarJulie,La crise : levier strategique d'apprentissage organisationnel, p17, 2010, www.cairn.info

⁸⁴ Sans auteur, dictionnaire, définition crise économique,01/01/2021 , www.linternaute.fr

⁸⁵ Récupéré sur toupie.org.- La crise.- :www.toupie.org/Dictionnaire/Crise.htm

⁸⁶ Mémoire de fin d'étude, ESA, définition et origine d'une crise, master communication et marketing, Paris Avril 28 2013,wikimemoires.net

⁸⁷ Besson Madeleine, Laure Lavorta, adaptation des systèmes de contrôle en temps de crise ,revue française de gestion,2013/7 N°236,page 15 A 3

II. Typologie des crises :

La vie d'une entreprise est jalonnée de difficultés internes et externes, Qu'elle trouve son origine dans un dysfonctionnement interne ou un évènement externe.⁸⁸

1.1-Crises externes :

Externe est utilisé pour indiqué que quelque chose se trouve a l'extérieur ou qu'il existe dans le monde en général et vous affecte d'une manière ou d'une autres.

Evénement imprévisible extérieur subit par l'entreprise générant une crise dans la mesure où ils détruisent une partie de l'identité, des structures de l'entreprise, endommageant ainsi l'image de l'entreprise auprès des consommateurs.

1-Crise économique

Une crise économique est un ralentissement brutal de l'activité économique générale. Elle a pour conséquence une augmentation du chômage et des faillites, ce qui provoque des tensions sociales.⁸⁹

Les crises économiques ont pour origine une rupture dans les relations qui unissent les différents éléments du système économique. Toutefois, au sens large et courant du terme, on oppose la crise à la croissance : elle comprend donc aussi la période de récession. Parfois même, un simple ralentissement de l'activité économique est qualifié de « crise » notamment s'il a des conséquences négatives pour les travailleurs sur le marché du travail. Enfin, à court terme (quelques mois, un ou deux ans), les économistes parlent de crise ou de

⁸⁸Ribaudo Vincent, la gestion de crise en entreprise, 5 octobre 2021, prium-transition.com

⁸⁹ Sans auteur, OP.cit, dictionnaire, www.linternaute.fr

récession (terme souvent utilisé par l'INSEE) si l'activité économique baisse durant au moins 2 trimestres de suite.⁹⁰ De la aussi On distingue :

- des crises agricoles, quand la production de produits alimentaires est insuffisante pour couvrir les besoins des populations ;
- des crises industrielles, quand la production de biens ne trouve pas de débouchés suffisants en raison de la baisse du pouvoir d'achat des consommateurs ;
- des crises financières, quand se produit un déséquilibre entre la sphère réelle (biens et services) et la sphère financière (banques et Bourse) de l'économie. La grande crise de 1929, de même que le krach boursier de 1987, la crise asiatique de 1997, la crise de la nouvelle économie de 2001 et la grave crise financière de 2007-2008, qui a eu son origine aux États-Unis, découlent d'opérations et d'anticipations spéculatives sans rapport avec la création de richesses matérielles et la capacité des populations à se les procurer.⁹¹

L'étendue sectorielle, temporelle et géographique de la crise économique peut aller d'un seul secteur ou d'une seule région pour une brève période à l'ensemble de l'économie mondiale pendant plusieurs années ; on parlera alors de ralentissement économique ou, plus grave, de récession économique. Une telle crise comporte souvent (mais pas systématiquement) des répercussions sur le niveau des salaires et la valeur du capital (valeurs boursières), provoque des faillites et du chômage, accroît les tensions sociales, et peut même avoir des répercussions sanitaires. Les causes possibles pour une crise économique ne font pas non plus consensus.

⁹⁰ Sans auteur, OP.cit, dictionnaire, www.linternaute.fr

⁹¹ Sans auteur, OP.cit, dictionnaire, www.linternaute.fr

La crise économique mondiale est un choc exogène qui touche les pays en développement de différentes manières, et par différents canaux. Ces pays ne sont donc pas en position de force pour affronter les conséquences de la crise économique actuelle. On ne peut pas nier l'impact de la crise économique sur les entreprises, la production potentielle a subi des dommages permanents, les taux de chômage sont élevés, des taux de rentabilité démesurés, et les salariés dont le licenciement est synonyme de gain de productivité, par ailleurs les entreprises font face à une remise en cause d'un capitalisme financier dont elles s'étaient accommodées jusque là, et elles sont prises à partie et exigent des dirigeants de faire preuve de transparence et à tous d'assumer leurs responsabilités face à la crise.

Il ne fait plus de doute aujourd'hui que la crise économique est la plus importante des crises auxquelles ont été confrontées les sociétés occidentales. Caractérisé par des périodes de récession économique a représenté de nouveaux défis en termes de gestion des entreprises dans la période récente, à même de révéler dans ces organisations une crise organisationnelle de forte ampleur, prenons pour exemple la crise économique de 2008 qui a mis en évidence les failles de l'économie mondiale, obligeant les entreprises à faire face à une situation inattendue. Les agences d'emplois sont directement touchées, étant donné la nature même de leur activités, une perte d'activité importante, une nette dégradation du marché du travail, une forte contraction de crédit, il s'ensuit une baisse de production, des faillites d'entreprises, une baisse des revenus distribués et une incapacité à emprunter, ce qui provoque une nouvelle chute de la consommation, la forte hausse du taux de chômage, est un facteur supplémentaire de cette crise.

Les profits des entreprises seront donc fortement compromis et l'économie risque de rentrer également dans une spirale de la déflation.

La crise économique que traversent les économies mondiales depuis 2007, qui est passé par plusieurs étapes (crise financières, économique, puis crise de la dette), laissera des traces profondes, Très vite, la fonction RH s'est trouvée au cœur de la crise étant profondément affecté. Elle a été incitée à agir, souvent dans l'urgence, dans ses grands domaines d'attribution : la gestion des effectifs, la gestion des compétences, la gestion des relations sociales, la gestion de la rémunération etc. consiste en des mesures (politique, procédures), il est donc évident que la crise a eu un fort impact sur la GRH, la diversité de ses activités lui donne une place primordiale dans la gestion stratégique de l'entreprise.⁹²

Pour les entreprises touchées par la crise, les activités évoluent vers : un ralentissement voire une décroissance. Cette mutation oblige les DRH à une

- Entrée rapide dans un nouveau paradigme et à l'apprentissage rapide, également, de nouvelles pratiques de GRH auxquelles les DRH ne sont pas habitués
 - la réduction des activités de recrutement, à commencer par celles des intérimaires, ce développement habituel en temps de réduction des commandes induit un apprentissage en terme de rigueur dans l'analyse des besoins en compétences et des dossiers personnels (liaison compétence acquises/ compétences requises)
 - la recherche d'économie sur les salaires : absence d'augmentation, remise en cause de certains accords sur le temps de travail, gel des salaires.
 - gestion drastique des congés par la prise obligatoire des congés acquis.
- Mise en chômage partiel de certaines catégories du personnel.

⁹²<https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/crise-economique/>

Sous l'effet de la crise, le rôle de la GRH semble avoir déjà évolué. Les DRH sollicités mettent en évidence le renforcement important de nombreuses missions (rôles) comme suit :

- la communication
- La prévention des conflits sociaux
- La gestion de l'inquiétude des salariés
- Le conseil au dirigeant de l'entreprise
- La recherche des économies en GRH
- L'externalisation des activités de GRH

L'externalisation de certaines activités RH, et la création des centres de services partagés sont des facteurs de renforcement de la fonction RH en temps de crise.⁹³

2-Catastrophe naturelle

Une catastrophe naturelle est un événement d'origine naturelle, subite et brutal, qui provoque des bouleversements importants qui peuvent engendrer de grands dégâts matériels et humains (inondation, séisme, tempête, tsunami, ... etc.) ,elle affecte les entreprises en causant des dommages matériels directs aux locaux et au matériel professionnel ,le plus souvent l'activité est également affectée car elle cesse ou est réduite pendant une certaine période ,cela a pour conséquence d'engendrer des pertes financières parfois lourdes.⁹⁴

⁹³https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/crise_%C3%A9conomique/187434

⁹⁴ <https://www.institut-numerique.org/151-la-crise-et-ses-differentes-definitions45>

En faisant face à quelques catastrophes naturelles, soit par un (tremblement de terre ou encore une tempête ou bien inondation), si les locaux de l'entreprise sont touchés l'activité doit généralement être interrompue. Cela crée une perte de profit et engendre les difficultés à poursuivre le bon déroulement au sein de l'entreprise, provoquant la perte de stocks et des conséquences indirectes telles que les jours chômés, la perte de clients, le déficit d'images, ou encore l'impact psychologique sur l'employeur et ses salariés.⁹⁶

3-crise sanitaire

Une crise sanitaire se caractérise par des événements qui affectent la santé d'un grand nombre d'individus. Cette crise peut éventuellement faire accroître de façon significative la mortalité ou de surmortalité dans un secteur géographique précis ou la planète entière, elles sont déclarées par l'Etat, les crises sanitaires sont parfois très médiatisées et le rôle de la presse peut devenir central.⁹⁷

Les crises sanitaires peuvent se doubler d'une crise économique et sociale, c'est le cas de la pandémie de coronavirus, les conséquences sur les conjonctures économiques affectent l'activité des sociétés qui doivent s'adapter à ce nouvel environnement, et elles sont caractérisées par :

-Il s'agit d'une situation d'urgence qui représente une menace pour la santé de la population.

-C'est une situation inédite qui n'a jamais été expérimentée.

⁹⁵Inondation catastrophe naturelle, qu'elle mesure en faveur des entreprises en difficultés ?, Médicis votre mutuelle retraite groupe Malakoff humains, juin 2018

⁹⁶ <https://www.futura-sciences.com/planete/definitions/developpement-durable-catastrophe-naturelle>

⁹⁷Futura,santé,crise sanitaire ,le 12/04/2021

Et elle peut se déclencher donnant naissance à une crise ou étant lié à une activité industrielle, mais parfois l'origine peut être inconnue, on se présentant en tant qu'épidémie, crise médicamenteuse alimentaires ou naturelles.

La crise sanitaire ne sont pas que ça, elle fut encore une crise morale de grande ampleur, elle ne détruit pas seulement des corps mais elle détruit aussi momentanément une société, des institutions, des mœurs.

Une épidémie ce n'est pas seulement les ravages et les souffrances causés par la propagation d'une infection c'est encore la désorganisation brutale.

Les crises sanitaires n'affectent pas toujours les entreprises et leurs activités de la même manière. L'effet secteur explique cette différenciation mais aussi d'autres facteurs.

Être une petite entreprise ou une grande entreprise, être implanté dans un district industriel ou être en position monopolistique ou il y'a une économie locale dynamique ou encore avoir une clientèle diversifiée sont autant de facteurs qui permettent aux entreprises de mieux affronter la conjoncture.

Les crises sanitaires ont donc un effet sur l'activité des entreprises à court terme mais aussi à moyen terme, (baisse du carnet de commandes, reports, annulations...) et pérennité des emplois, une perte du chiffre d'affaires, une crainte de fermer l'entreprise, une faible trésorerie, des retards de paiement.

Et si l'entreprise a été impactée et elle est en difficulté, il va de soi que les membres, dirigeants, salariés, qu'il a composés sont également touchés.

Les diverses conséquences des crises sanitaires influent sur ces derniers et se traduisent en symptômes comme : fatigue, angoisse, stress, peur, somatisation du mal-être (boule au ventre).

Ces symptômes vont impacté le bon fonctionnement a différents niveau, une désorganisation massive, destruction massive voilà donc le double schéma de la crise épidémique. Prenons comme exemple : En 1918, aux États-Unis, la grippe « espagnole » a causé des faillites et des fermetures d'entreprises dues aux décès des employeurs, avec une baisse du revenu par tête en 1919-21 – mais le choc n'a été que temporaire, sans effet sur le long terme Dans d'autres régions du monde, comme l'Inde ou l'Afrique subsaharienne , les conséquences ont été plus profondes et plus durables. Une pénurie de main-d'œuvre a affecté la récolte et les semailles. Les prix des denrées alimentaires ont atteint des sommets, provoquant une famine généralisée et un afflux supplémentaire de migrants vers les centres urbains. Cela a entraîné des troubles sociaux, des grèves et une rébellion contre les pouvoirs coloniaux. En 2003 le coût global de l'épidémie a atteint 100 milliards de dollars, selon des économistes américains.⁹⁸

1-2 crise interne

Les crises d'origine interne sont celles qui frappent le plus fréquemment une entreprise, car elles touchent directement « le cœur », Il peut s'agir d'une crise d'adaptation.

Des événements extérieurs peuvent lui imposer des restructurations déstabilisantes, suite par exemple à un rachat par un autre groupe, à des fusions, à des ventes de parties de l'entreprise par les administrateurs etc. Toutefois, ce type de crise ne peut pas être du fait essentiel de l'entreprise.

Ce peut être également une crise d'organisation. La notion d'organisation comprend à la fois la structure et le management de l'entreprise.

⁹⁸ - ZylbermanPatrick ,Crises sanitaires, crises politiques Dans Les Tribunes de la santé (n° 34), pages 35 à 50, page 19, 20,32,3 3,2012

Des indicateurs spécifiques peuvent détecter les entreprises vulnérables : Excès de centralisation du pouvoir, circuits relationnels de l'entreprise irrationnels, système d'information interne insuffisant, problèmes liés à la transmission du pouvoir etc.

Ce peut être également une crise d'organisation. La notion d'organisation comprend à la fois la structure et le management de l'entreprise.

1-mauvaise organisation

Les mauvaises stratégies au sein d'une entreprise est un facteur de faillite, si les ressources de cette dernière ne sont pas bien gérées, elle peut entraîner de nombreux problèmes qui ayant un impact sur les performances et les budgets d'une organisation.

Une désorganisation peut survenir une mauvaise gestion administrative, en pénalisant le capital humain de l'entreprise dans son intégralité, qui peut aussi aboutir à de trop nombreux retards de facturation, favorisant un climat social dégradé. Et une entreprise qui ne cherche à gérer ses ressources de façon optimale ses salariés n'arrivent pas à s'intégrer au sein de l'entreprise, ils sont moins engagés et s'absentent régulièrement de leur poste et à force cette mauvaise organisation et ses dysfonctionnements impactent la réputation des entreprises.

Une mauvaise gestion des ressources humaines est synonyme d'une faible productivité. Le peu d'entraîn entraîne peu de résultats.

Une mauvaise gestion des ressources humaines, impacte fortement le budget d'une organisation, en créant un système d'inefficacité.

Effectivement une mauvaise gestion impacte négativement la productivité de l'entreprise, dans tous les cas la principale cause de cette mauvaise gestion et

surtout lié à la gestion des priorités, évidemment beaucoup de salariés en tendance à tout remettre au lendemain, alors que le temps coûte très cher, pour développer l'entreprise et réussir dans son métier, alors la gestion de temps est un facteur clé qui peut impacter le chiffre d'affaire de l'entreprise dans tous les cas, et aussi favoriser la fraude au sein des employés. L'inefficacité d'une gestion ou sous-optimale des ressources malheureusement a certainement des conséquences fâcheuses telles que, une diminution de la qualité, une productivité insuffisante, une augmentation des coûts, des retards, une baisse de morale, et des opportunités manquées.

L'entreprise joue un rôle dans tout ça, en ayant une mauvaise gestion globale, elle affectant ainsi l'ensemble de l'organisation.

La bonne gestion au sein de l'entreprise optimise ses chances de développement et de résistances aux crises, et de sa longévité.⁹⁹

2- les conflits internes

Conflits Une organisation qui dure c'est celle qui sait traverser les crises et affronter les agressions dont elle est l'objet et les auxquelles elle fait face.

La vie au bureau n'est pas un long fleuve tranquille, elle peut être chamboulée par des conflits organisationnels, qui ont été longtemps niés.

Un conflit peut être défini comme : quelque chose qui se développe au sein d'une entreprise ou d'une organisation, une situation ou des acteurs organisationnelles, où un désaccord, une mésentente, une tension excitante entre au moins deux membres d'une même organisation, et qui poursuivent des buts

⁹⁹ Sans auteur, Quels sont les risques d'une mauvaise gestion de l'administration pour son entreprise ?, www.3H18.FR/Blog/risques-gestion-administration

différents défendant des valeurs contradictoire qui peut être caractériser par différent facteur tel que l'incompatibilité des caractères ,manque de communication, le harcèlement au travail.

D'après le traité fondateur de sociologie de travail Co diriger par George Freidman qui contient un chapitre sur « les conflit du travail » rédigier par Jean René tréanton (1964) que dans l'œuvre D'alainTourain abordant le conflit indirectement dans un premier temps ,via le lien entre les transformations techniques de la production et l'évolution de la conscience ouvriere ,ce dernier le placera rapidement au centre de son analyse(1973),priviliégiant la conception marxienne du conflit (au sein de laquelle le conflit s'inscrit dans un rapport de domination sociale),plutôt que la conception wébérienne (ou le conflit s'inscrit dans un rapport d'autorité),ce qui le différenciera d'un autre théoricien du conflit Ralf Dahrendorf (1972) pour celui-ci ,il n'est pas question d nier la lutte des classes mais de montré son enjeux réside moins dans des rapports de propretés que dans des rapport d'autorités .

Christian Thuderoz nomme «conflit en entreprise, toute situation d'hostilité et d'affrontement intensionnel ayant pour cadre l'entreprise, affectant son fonctionnement, son organisation, et l'activité de l'un ou de l'autre de ses acteurs, ces derniers interdépendant, percevant une certaine incompatibilité de leur projet et tentant, par le recours a des moyens contraignant, de faire triomphait leur volonté ».

D'après Julien freund (1983 P65) « un affrontement, ou un heurte intentionnel, entre deux individus ou deux groupes (ou plusieurs) qui manifestent a l'égard des uns et des autres une intention hostile, en général a propos d un droit, et qui, pour maintenir affirmer ou rétablir ce droit essaye de braisé la résistance de l'autre ».

Pour Gerard Adam et Jean daniel Reynaud (1978, P.126) « la poursuite de la négociation par d'autres moyens »

Ces conflits peuvent être préjudiciables sur le plan humain comme sur le plan organisationnel.

Impactant négativement tout d'abord l'individu (maladies professionnelles, perte de confiance, de dynamique, de performance, suicide, burn-out, harcèlement moral), affectant aussi l'ambiance et entrave la collaboration mettant en danger et détruisant les relations, rend la vie au travail pénible, démotivant et diminuant la performance, engendrant des absences, des pertes de talents et de rotations.

Les conflits internes peuvent être aussi néfastes pour l'entreprise, dysfonctionnement de la gestion des ressources, baisse de la productivité, baisse du chiffre d'affaires, heurte l'image de l'entreprise.

Donc les conflits en entreprise existent de manière inévitable dans les entreprises et revêtent plusieurs formes. Leur motif défère d'une entreprise à une autre. Mais l'aspect syndical reste le premier motif notamment avec la crise financière mondiale et son impact sur les politiques des ressources humaines.

De plus les conflits ne sont pas sans conséquences, ils engendrent la dégradation des relations et l'ambiance et ils produisent des pertes financières considérables même si leur effet est difficilement quantifiable.

Donc les conflits doivent être considérés de véritable opportunité et d'adaptation et non une fatalité.¹⁰⁰¹⁰¹

¹⁰⁰ <https://economy-pedia.com/11039768-job-issue>

¹⁰¹ Denis Jean michel, Antoine Bevoort, Anette Jobert, Michel Lallement : Arnaud Mias, CONFLITS, dictionnaire du travail, Paris, PUF, 2012, 26 Aout 2015

3-mauvaise communication interne

À bien des égards, l'entreprise se développe parce qu'elle communique avec ses clients comme avec son personnel. Les informations échangées sont autant de données qui orientent ses décisions et son activité. Elles déterminent à la fois la qualité du fonctionnement de l'entreprise et sa régulation, c'est-à-dire la façon dont elle réagit aux dysfonctionnements. La communication dans l'entreprise préexiste à toute politique en ce domaine, car elle est inhérente à toute vie collective.¹⁰²

La communication interne se définit comme l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation. De manière large, elle vise deux objectifs complémentaires : Informer les salariés sur le plan opérationnel (nature du poste et mission, informations sur l'organisation et les processus), sur la stratégie, les performances et le projet de l'entreprise, sur la vie en entreprise et la relation salarié-employeur (statut du salarié, droits, politiques ressources humaines...)¹⁰³

Selon Norbert Wienert " Tout organisme est cohésionné dans son action grâce à la possession des moyens qui permettent d'acquérir, d'utiliser, de retenir et de transmettre l'information ».

Claude Dutermé « qu'elle se réfère de plus en plus ces dernières années à une dimension plus construite, une action volontaire au sein de l'entreprise; la

¹⁰²<https://www.journaldunet.com/management/efficacite-personnelle/1208295-et-les-cinq-plus-gros-problemes-de-communication-en-entreprise-sont/> mauvaise communication

¹⁰³Arsene Flavien Bationo, la problématique de la communication interne dans le management des organisations : une analyse critique des pratiques de la CNSS, maîtrise en science et technique de l'information et de la communication, université de Ouagadougou, 2005

gestion de l'information et dans sa version la plus élaborée la recherche de consensus autour de ce qu'on appelle la culture d'entreprise »

Neveu Eric : « Informer est surtout du ressort de la technique, communiquer est un problème de relations humaines ».

L'organisation doit donc accorder une place centrale à la communication parce que la structure, l'étendue et l'ampleur des activités des organisations sont presque entièrement déterminées par les techniques de communication.

La communication en entreprise a pour objectif de développer le chiffre d'affaires de l'entreprise en utilisant différents types de communication, Forger une identité forte et valorisée de l'entreprise, Aider à l'émergence d'un nouveau management du travail, -Participer à la modernisation de la production, des conditions et des structures de production.

Une mauvaise communication aussi appeler « tueur silencieux » d'après un article de Harvard Business Review, une communication interne quasi inexistante engendre des conséquences néfastes pour l'entreprise, elle produit un environnement de travail qui est rempli de confusion cette dernière mène au chaos parce que la direction et les employés ne sont pas certains de la direction exacte de l'entreprise, Perte d'argent engendrée par un manque de productivité liée à des problèmes de communication, Perte de temps : par exemple une entreprise de 100 personnes passe environ 884 heures par an à clarifier sa communication, un désengagement de la part des employés concernés ¹⁰⁴

¹⁰⁴Libaert, T. La communication de crise. paris : DUNOD,2010

1.2- la pandémie covid-19

1-Qu'est ce qu'une pandémie ?

Selon l'organisation mondiale de la santé (OMS), on parle de pandémie en cas de propagation mondiale d'une nouvelle maladie. A ce jour 188 pays et territoire du monde sont touché (198 reconnue pas l'ONU),l'épidémie du corona virus est devenue une pandémie le 11 Mars comme annoncé par L'OMS ,ce même jour, dépassant la barre des 100 pays infecté dans toute les zones du glob.la grande majorité de la population n'étant pas immunisé contre ce nouveau virus ,son impact et sa gravité sont potentiellement plus élevé que dans le cas d'un virus déjà connue .En juin alors que plusieurs pays ont entamer leur déconfinement l'OMS s'inquiète de l'accélération de la pandémie dans le monde ,notamment au Etas unis et en Amérique latine .

Philippe Sansonetti, médecin ,microbiologiste ,professeur au collège de France et a l'institut Pasteur donne une définition du terme a science et avenir en Février 2022,dans un contexte de pandémie covid-19 « le mot pandémie » correspond a une situation particulière :c'est une épidémie majeur qui touche de nombreuse région du monde ,a une forte dynamique de progression, causes, une morbidité, et une mortalité d'ampleur exceptionnelle et de ce fait des impacts sanitaire socioéconomique et sociologique majeur.au delà de l'accident sanitaire majeur ,les pandémies apparaissent comme un fait social total.

2-définition de la covid-19

Le virus identifié en janvier 2020 en Chine est un nouveau coronavirus, nommé SARS-COV-2(pour syndrome respiratoire aigue sévère).la maladie provoquée par ce coronavirus a été nommé COVID-19 par L'organisation mondiale de la santé –OMS.

Depuis le 11 Mars 2020, L'OMS qualifie la situation mondiale du COVID-19 de pandémie, c'est-à-dire que l'épidémie est désormais mondiale.

Le coronavirus est une famille de virus qui provoquent des maladies allant d'un simple rhume (certains virus saisonniers sont des coronavirus) à des pathologies plus sévère (comme les détresses respiratoires dues au MERS-COV, du SRAS-CoV ou de la covid-19).

Le temps d'incubation entre l'exposition au virus et la manifestation des premiers symptômes et estimer entre 2 et 14 jours, après un contact à risque .pendant cette période le sujet peut être contagieux .en moyenne, la maladie se déclare entre le 3eme et 7ème jour.

Comme pour beaucoup de maladie infectieuse, les personnes âgée ou présentant des pathologies chronique présente un risque plus élève de morbidité.¹⁰⁵

3-l'apparition de la covid -19

Le premier épicode de propagation du virus connu se situ dans la ville de Wuhan une ville de prés de 9million habitants a lest de la chine.

Les premiers patient, quand en a remonter les chaines de transmission, en été infecter en novembre mais en regardant le génome du virus, son ARN, a partir des donnees disponible, en estime sont apparition chez L'homme en chine entre aoute et novembre 2019, explique Samuel Alzon, directeur de recherche au CNRS, spécialiste des maladies infectieuses.

Selon un rapport confidentielle rédiger par le centre contrôle et de prévention de la province chinoise du HUBEI, dont Wuhan et la capital et transmit a la chaine CNN, les autorités régionale chinoise en cacher le fait qu'en décembre

¹⁰⁵ Saint auguste Astrid, qu'est-ce qu'une pandémie, , science et avenir. Fr, le5/04/2022

2019 plusieurs villes de la province, dont Wuhan enregistraient un nombre de grippe jusqu'à 20 fois supérieure à celui de l'année précédente.

En date du 23 janvier 2020, 581 cas avaient été confirmés. Ils étaient tous localisés en Asie ou aux États-Unis. Dans l'ensemble, 17 personnes étaient décédées à cause du virus.

Les autorités chinoises avaient émis des restrictions de déplacement à Wuhan, notamment en annulant des vols, des trains et en suspendant les autobus, les métros et les traversiers.¹⁰⁶

Le 15 février 2020, un rapport de l'OMS rapporte que la barre des 50 000 cas de covid-19 avait été rapportée en dehors du pays, quelques jours après que le premier mort hors Chine ait été constaté.

Le 11 mars 2020, avec plus de 121 000 cas rapportés, l'OMS a officiellement déclaré que l'épidémie de la covid-19 était maintenant considérée comme une pandémie mondiale.

4- L'impact de la covid -19 sur le monde du travail

La pandémie covid-19 a eu des effets massifs sur le marché du travail en 2020, la crise s'est déjà transformée en choc pour l'économie, affectant non seulement l'offre (production de biens et services) mais aussi la demande (consommation et investissement), l'Asie a été d'abord touchée par la perturbation de la production et s'étend maintenant aux chaînes d'approvisionnement du monde entier.¹⁰⁷

¹⁰⁶ Maude Faucher, Ariane Chevrier, Cédric Gagnon, Antoine Béland et Jean-Philippe Corbeil, Propagation de la covid-19 à travers le monde, ledevoir.com, le 28 mai 2022

¹⁰⁷ Le covid-19 et le monde du travail, observation de l'OIT, ed 07, 26 juin 2021

Les derniers chiffres montrent, que sur l'ensemble de l'année, 8,8 pour cent des heures de travail dans le monde ont été perdues ces heures de travail perdu recouvrent à la fois la réduction de nombre d'heures effectuées par celles et ceux qui ont un travail et le niveau « sans précédent » des pertes d'emplois qui touchent 114 millions de personnes, 71 de ces pertes d'emplois (81 millions) de personnes relève de l'inactivité plutôt que du chômage, toutes les entreprises quelque soit leur taille, sont confrontées à de graves difficultés, surtout dans les secteurs de l'aviation, du tourisme et de l'hôtellerie, avec une menace réelle de perte de revenu considérable de faillite et de perte d'emplois dans certains secteurs d'activité, ce qui a des répercussions sur les revenus des travailleurs, en particulier ceux des travailleurs précaires et informels, dans ce contexte d'incertitude et de peur, les entreprises ont tendance à retarder leurs achats de fournitures ou l'embauche de travailleurs.

Les conditions de travail se sont dégradées notamment à cause d'une surcharge de travail, avec un temps de travail plus long, suivies par la mise en place d'horaires atypiques, l'isolement relatif causé par le travail à distance a également conduit à une perte du sentiment d'utilité sociale, de plus les difficultés à maîtriser les outils numériques du télétravail (manque de formation préalable) ont contribué à rendre les conditions de travail plus difficiles.

Les échanges commerciaux, les investissements étrangers directs et les chaînes d'approvisionnement mondiales sont interrompues, ce qui a des effets désastreux sur les processus de production et sur les emplois.

Les conséquences inévitables de la crise économique induite par la COVID-19 se sont fortement dégradées dans l'ensemble des grands pays développés. L'impact sur le chômage dans ces grands pays a été deux fois plus violent, à ce jour, selon la moyenne annualisée, que celui observé au cours des petites crises.

précédente , exemple au royaume uni , le chômage a progresse deux fois plus au cours de cette crise que durant la crise précédente .

De toute évidence, la crise sanitaire a bouleversé nos modes de travail : masque, gestes barrières, protection plexiglas, réunions virtuelle, plateforme de collaboration en ligne...etc.

Il est devenu difficile voire impossible de se saluée ou de communiquée ces émotions car même le sourire et désormais masqué. Toute ses nouveautés posent ainsi question sur la place que occupe l'humain dans se nouveaux monde digitale et distanciel. (Frimousse et peretti, 2021).

Or, l'existence d'espace de délibération informelle est indispensable à l'exécution du travail au risque de voire apparaitre une perte de sens du travail et une démotivation des travailleurs. Les visioconférences et appelle téléphonique ne remplacèrent jamais les rencontre en présentiel.

5-l'impact de la covid-19sur les entreprises

La crise sanitaire a touché de manière différenciée les secteurs économiques et les entreprises du monde entier, subissant bien souvent plusieurs chocs simultanément en effet, cette crise sanitaire a provoqué la récession la plus profonde depuis la seconde guerre mondiale, impactant l'activité économique tant du côté de la demande que de celui de l'offre.

-un quart des entreprises ont vu leur chiffre d'affaire chuter de 50

-le chiffre d'affaire a reculé de 27 en moyenne

- environ de 65 des entreprises ont ajusté leur masse salariale en réduisant le tems de travail, en abaissant les salaires ou en accordant des congés

-Grace a cas ajustements ,11 seulement des entreprises ont du licencier

note l'INSEE. "Il est clair que ces entreprises ont su trouver les leviers pour redresser leur activité, notamment via des investissements et en s'alignant à l'évolution de la demande", explique Julien Giorgi, l'un des auteurs de l'étude.

Développement de systèmes de vente en ligne, de vente directe, développement de nouveaux produits, activités ou services, investissement dans de nouvelles technologies... "Ces instruments ont également été utilisés par les entreprises "non-affectées" qui ont tout de même dû modifier leurs habitudes face aux mesures sanitaires.¹⁰⁸

Pendant la crise sanitaire, les entreprises ont été mises au défi sur le sujet du facteur humain. Une combinaison inédite de nouveaux risques, sanitaires comme psychosociaux, ont poussé les ressources humaines en première ligne. La fonction RH a dû improviser, s'adapter et surmonter de nombreux défis. Au terme de la crise, Malakoff Humanis dresse son observatoire des conséquences de la crise sur le rôle des ressources humaines dans l'entreprise.

Si la crise sanitaire aura des conséquences négatives en termes de réduction des effectifs et révision à la baisse de la politique de rémunération. Elle aura aussi des conséquences jugées plus positives pour faire avancer les organisations.

Parmi ces conséquences positives, sont citées :

- une meilleure prise en compte de la qualité de vie au travail
- une digitalisation accélérée de leur organisation
- une plus grande coopération entre les équipes

¹⁰⁸gilguy Christine, ressources humaines :la crise sanitaire transforme les enjeux RH, selon une étude de cegos,2021

-une plus grande autonomie laissée aux collaborateurs dans leur quotidien professionnel

-une amélioration des pratiques managériales

-une attention plus grande portée à la RSE, responsabilité sociétale des entreprises

-un renforcement de la politique de formation

-l'opportunité d'optimiser les ressources au siège et / ou dans les fonctions support

La protection de la santé des salariés l'accompagnement des salariés les plus fragiles, ainsi que le renforcement du lien à l'entreprise et la cohésion sociale (Cette évolution est directement liée aux impératifs de la crise De surcroît, la crise a également été le théâtre de l'émergence de pratiques inédites.

Ces conséquences sont également importantes et de nombreuses entreprises avancent à tâtons pour comprendre les événements actuels, qui évoluent à grande vitesse, pour y réagir et pour en tirer des leçons.¹⁰⁹

¹⁰⁹reevesMartin,nikolauslang,philipp,carlsson-szlezak, comment gérer votre entreprise face a la crise du coronavirus, ,hbrfrance.fr, le 24/03/2020

Conclusion du chapitre

Au cours de dernières années, les crises se sont multiplié du fait de nouvelle forme de travail, de progrès technologique, d'une évolution de la conscience et donc des attentes des consommateurs.

De nombreux facteur ont ainsi fragilisé les entreprises et le monde dans lequel nous sommes amené a évolué, aussi dés l'apparition d'un dysfonctionnement d'un élément perturbateur, se sont toute les ressources de l'entreprise qui doivent être immédiatement mobilisé afin d'en anticiper l'évolution négative.

Les entreprises fortement impactées par ce virus, on dû rapidement s'adapter et faire preuve d'une grande flexibilité, toutes les activités des ressources humaine on été impacté au niveau humain, économique, organisationnel (formation, recrutement...etc.), impactant aussi l'organisation du travail , les pratiques managériale , les relations interpersonnelle , les défèrent métiers (sante , sécurité ...)et les collaborateurs aux même .

Tendis que les risques évoluent au sein des entreprises et des organisations, les traitements de ces crises dépend de la créativité et de l'efficacité des décisions de l'entreprise. Toute les entreprises se doivent donc de se connaitre elle-même et de connaitre leur environnement afin de déterminé leurs actions futur!¹¹⁰

¹¹⁰ Bernard rosier, les théories des crises économiques, pages 114 .120, 2003

La Partie pratique

Chapitre 1

La méthode et la technique

Utilisée

Préambule :

Dans ce chapitre, nous présenterons l'entreprise et le cadre méthodologique de notre recherche dans laquelle nous commencerons par la méthode appliquée et les techniques qui en découlent, ensuite nous évoquerons les étapes de l'enquête, les caractéristiques de la population et l'échantillon de l'enquête.

Partie pratique :

1-présentation de l'organisme d'accueil

Raison social :

Pour son fonctionnement, elle dispose des moyens de communications suivants :

***Téléphone :** +213 (0) 34 20 20 00

***fax :** +213 (0) 34 21 27 73

***email:**info@cevital.com

***site web:**<http://www.cevital-agro-industrie.com>

I. Historique de l'entrepriseCevital :

Cevital est un Groupe familial qui s'est bâti sur une histoire, un parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite et sa renommée. Première entreprise privée algérienne à avoir investi dans des secteurs d'activités diversifiés, elle a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre sa taille et sa notoriété actuelle. Industrie agroalimentaire et grande distribution, électronique et électro-ménager, sidérurgie, industrie du verre plat, construction industrielle, automobile, services, médias... Le Groupe Cevital s'est construit, au fil des investissements,

autour de l'idée forte de constituer un ensemble économique. Porté par 18 000 employés répartis sur 3 continents, il représente le fleuron de l'économie algérienne, et œuvre continuellement dans la création d'emplois et de richesse.

CEVITAL AGRO-INDUSTRIE Créée en 1998 et implantée au sein du port de Béjaïa, Cevital Agro-industrie dispose de plusieurs unités de production ultramodernes:

2 raffineries de sucre

1 unité de sucre liquide

1 raffinerie d'huile

1 margarinerie

1 unité de conditionnement d'eau minérale

1 unité de fabrication et de conditionnement de boissons rafraîchissantes

1 conserverie

1 unité de fabrication de chaux calcinée

Elle possède également des silos portuaires ainsi qu'un terminal de déchargement portuaire d'une capacité de 2000 tonnes/heure ce qui en fait le premier terminal de déchargement portuaire en Méditerranée. Cevital Agro-Industrie conçoit des produits de qualité supérieure à des prix compétitifs, grâce à ses installations performantes, son savoir-faire, son contrôle strict de qualité et son réseau de distribution. Elle couvre les besoins nationaux et a permis de faire passer l'Algérie du stade d'importateur à celui d'exportateur pour les huiles, les margarines et le sucre. Ses produits se vendent dans plusieurs pays, notamment en Europe, au Maghreb, au Moyen Orient et en Afrique de l'Ouest. Cevital Agro-industrie est le leader du secteur agroalimentaire en Algérie et possède le plus grand complexe privé en Algérie. Cevital Agro-industrie compte parmi ses clients des grands noms du domaine de l'agro-business ; citons : Coca-Cola,

Kraft Food, Danone... Chiffres clés : Près de 500 000 tonnes de sucre blanc raffiné norme CEE N°2 exportées en 2015.

Cevital s'est construit autour de l'ambition et de la vision de son fondateur de bâtir un groupe industriel d'envergure mondiale, très compétitif, tourné vers l'exportation et l'international. Le groupe possède des unités de production de taille mondiale, équipées des technologies les plus évoluées.

La stratégie du Groupe s'appuie sur une forte compétitivité en termes de prix, de qualité, de volumes, de logistique, de robotisation, de co-localisation. Une place de choix est également accordée à la Recherche et Développement, à l'innovation et au talent des collaborateurs.

Ces atouts compétitifs forment le socle d'une industrie dynamique, exportatrice, créatrice d'emplois et attractive pour la jeunesse algérienne. Selon IssadRebrab, fondateur de Cevital, le succès du Groupe repose sur 7 points clés : Le réinvestissement systématique des gains dans des secteurs porteurs à forte valeur ajoutée La recherche et la mise en œuvre des savoir-faire technologiques les plus évolués L'attention accordée au choix des hommes et des femmes, à leur formation et au transfert des compétences L'esprit d'entreprise Le sens de l'innovation La recherche de l'excellence La fierté et la passion de servir l'économie nationale.

I- Les Différentes unités et directions de production de Cevital

L'effectif actuel de " Cevital " est reparti entre les différentes directions et unités de production : Direction générale DG : Chargée de veiller sur le bien être humain et matériel du complexe, de la maintenance et de coordonner les différentes directions. Direction des Finances et Comptabilité'e : – Préparer et mettre `a jour les budgets – Tenir la comptabilité et préparer les états comptables

et financiers selon les normes – Pratiquer le contrôle de gestion – Faire le Reporting périodique

Direction Commerciale : Ce service s'occupe de : – L'élaboration de la politique de distribution. – L'élaboration des stratégies face à la concurrence. – Gérer les campagnes de promotions et les opérations publicitaires. – Etablir les opérations avec des organismes liés à l'exploitation. – Possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects

Direction logistique : – Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, . . .), cela consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts logistiques. – Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrètes ou moyens de transport des clients. – Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en matières premières intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS, . . .). – Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif,...),

Direction contrôle de qualité : Elle est dotée de quatre laboratoires qui assurent le suivi permanent et continu du processus de production sous la supervision du laboratoire central qui suit la qualité microbiologique des produits.

Direction conditionnement : Chargée de la mise en bouteille de l'huile final, elle se compose de deux ateliers (atelier préforme, atelier bouchon et poignets) et la production des bouteilles (1L, 2L et 5L).

Direction système informatique : Son rôle est d'informatiser le système administratif et la gestion de l'atelier de production.

Direction silos : Son rôle est de gérer le stock des céréales.

Direction margarinerie : Chargée de la production de la margarinerie.

Présentation de l'entreprise 21

Direction de raffinerie de sucre : Raffiner le sucre roux afin de le transformer en sucre blanc.

Direction production de l'huile : Elle consiste en l'exploitation des matières premières.

Direction des ressources humaines (DRH) : Elle prend en charge : – La gestion de la carrière professionnelle des employés. – Le recrutement, la section des effectifs. – La formation et l'évolution du

personnel. – Le règlement des salaires des employés. – Les relations humaines et les dossiers de la sécurité sociale des employés – Charge de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité. – Gestion de la performance et des rémunérations. Direction de projet : Elle s’occupe de la réalisation des projets. Direction médico-sociale : Son rôle est de veiller sur le déroulement des bonnes conditions sociales et médicales des travailleurs

II-CHIFFRES CLÉS de l’entreprise Cevital

- 1er groupe privé algérien
- 26 filiales sur 3 continents
- 18 000 employés
- 4 Mds \$ de chiffre d'affaires
- 1er groupe agro-industriel en Afrique
- 1er groupe employeur privé en Algérie
- 1er groupe exportateur hors hydrocarbure
- 1er groupe contributeur privé au budget de l’État
- + de 10 métiers
- 30% de croissance annuelle moyenne

III-situation géographique :



Figure 1.1- emplacement géographique de Cevital

Le complexe Cevital est implanté au niveau quai du port de Bajaia, a 3 Km sud ouest de la ville, a proximité de la RN 26.cette situation géographique de l'entreprise lui profite bien étant donné qu'elle lui confère l'avantage de la proximité économique .en effet, elle se situe très proche du port et de l'aéroport de Bejaia.

2-méthode et technique utilisée :

I-Analyse théorique et méthodologique

1. La pré-enquête :

La pré-enquête est une étape très importante et cruciale dans toute recherche scientifique, c'est le premier d'un chercheur avec le terrain, elle permet de familiariser la théorie avec la pratique, elle est considérée comme source de récolte d'information et facilite son exploitation.

Selon Quivy Raymond la pré-enquête se définit comme: « le but du pré enquête est tout d'abord de vérifier sur le terrain si l'instrument élaboré est d'une part suffisant, d'autre part correct pour recueillir les données dont on a besoin, on verra donc si les questions sont comprises dans le sens où elles sont élaborées ».¹¹¹

Donc elle est considérée comme étant une phase importante qui aide à la construction d'une problématique et des hypothèses, elle permet d'effectuer le choix de l'instruction de celui-ci Afin d'explorer le terrain et notre champ de recherche, et pour construire notre problématique et élaborer nos questions et hypothèses, ainsi la méthode et la technique qui sont adéquates à notre thématique, nous avons effectué notre pré-enquête au sein de Cevital.

Cette étape nous a permis de cerner notre sujet de recherche et d'avoir une idée sur l'ensemble des questions à poser, ainsi de connaître à quelle population nous allons s'adresser.

Durant cette période, nous avons rencontré le DRH et les différents employés qui travaillent dans les ressources humaines, A cet effet, nous avons acquis et

¹¹¹Campenhoudt Luc Van ,RaymondQuivy, Manuel de recherche en sciences sociales,4eme édition , Dunod, Paris, 1995, 2006, 2011 ,page 200

recueilli des informations et des connaissances ainsi que des idées sur notre sujet de recherche. Cependant, nous avons effectué un entretien avec les acteurs actifs des RH, pour constater l'impact qu'a eu le covid-19 sur leur travail. et notre enquête s'est déroulée auprès de l'entreprise Cevital de Bejaia durant 2 mois (deux fois par semaines) ,du mois de Mars jusqu'au début de mois de Mai de l'année 2022, nous avons été encadré par le DRH qui nous a orienté et procurer les affiches de communications afin de les analyser et vérifier nos hypothèses, nous avons pu observer aussi le comportement de tous les fonctionnaires et l'impact qu'a eu le covid-19 sur les pratiques de la GRH. Cette enquête a été très riche pour nous et elle nous a permis d'apprendre davantage sur les RH.

2-La méthode utilisée :

Pour achever les étapes méthodologiques de notre thème de recherche, nous devons choisir une méthode de recherche dans le but de répondre à notre question principale et cerner les différents axes que nous avons traités.

Selon MAURICE ANGERS « la méthode est l'ensemble organisé d'opérations en vue d'atteindre un objectif ». En sciences humaines et sociale, il existe de diverses méthodes de recherche et aussi choisir l'échantillon adéquat à notre recherche qui à son tour va déterminer la méthode qui convient.¹¹²

Du temps que notre thème de recherche est : l'impact de la covid-19 sur le fonctionnement de la gestion des ressources humaines, nous avons choisi la méthode qualitative qui est selon MAURICE ANGERS : « vise d'abord à

¹¹²Gumuchian Hervé, Claude Marois, Chapitre 6. Les méthodes d'échantillonnage et la détermination de la taille de l'échantillon, Presses de l'Université de Montréal, p. 265-294, books.openedition.org/pum/14800?lang=fr

comprendre le phénomène à l'étude il s'agit d'établir le sens de propos recueillis ou de comportement observés ». ¹¹³

Selon Madeline Grawitz la méthode est : « L'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontrés, les vérifiés. Cette conception de la méthode dans le sens général de procédure logique, inhérente à toute démarche scientifique, permet de la considérer comme un ensemble de règles indépendantes de toute recherche et contenu particulier, visant surtout des processus et formes de raisonnement et de perception, rendant accessible la réalité à saisir » ¹¹⁴

Cette méthode nous permet d'analyser et comprendre des phénomènes, des sujets, dans l'objectifs d'obtenir des données de fond, de qualité, comme dans notre cas l'analyse de l'impact de la covid-19 sur le fonctionnement des ressources humaines qui a pour objet de voir l'impact qu'a eu le covid-19 sur le fonctionnement de la GRH. Ce qui requiert une étude qualitative.

3-La technique utilisée :

Afin de collecter et recueillir les informations nécessaires sur le terrain, d'une manière plus appropriée pour notre étude, le choix de la technique est indispensable, et comme notre étude s'appuie sur la collecte des données qualitatives, nous avons opté pour la technique d'entretien.

D'après Maurice Angers « la technique de recherche est l'ensemble de procédés et d'instrument d'investigations utilisé méthodologiquement, sont les moyens qui permettent d'aller recueillir des données dans la réalité » ¹¹⁵

¹¹³ Ibid. P 60.

¹¹⁴ R.PINTO et W. GRAWITZ, méthodes des sciences sociales, Paris, Dalloz,1971,p291

¹¹⁵ ANGERS M. : Initiation pratique à la méthodologie de la recherche en sciences humaines, Casbah, Alger, 1997, p. 66

Grawitz Madeline définit L'entretien comme : un procédé d'investigation scientifique qui utilise un processus de communication pour recueillir des informations en rapport avec le but fixé.¹¹⁶

Sachant qu'il existe plusieurs types d'entretien, nous avons opté pour l'entretien semi directif comme notre technique de collecte de données.

L'entretien semi-directif : est un face-à-face, dans lequel l'enquêté (adulte ou enfant) est l'interlocuteur privilégié, il est là pour parler, il est sollicité, il dispose à peu près du temps qu'il veut pour développer son propos et construire son discours, et même si le thème lui est imposé. Le face-à-face est dissymétrique : l'enquêteur questionne mène la conversation dans un but précis, faire parler sur ce qu'il cherche. L'enquêté le sait et s'efforce de satisfaire à cette demande.¹¹⁷

Donc cette technique est une technique qualitative de recueil d'informations permettant de centrer le discours des personnes interrogées lors d'entretien. Il donne à l'interviewer la possibilité de développer et d'orienter son propos.

L'objectif visé est de recueillir un certain nombre d'informations qualitatives auprès d'informateurs privilégiés afin de confronter le thème à la réalité du terrain et d'analyser sa pertinence. Pour la collecte des données de notre recherche, nous avons élaboré un guide d'entretien, qui comprend essentiellement des questions ouvertes, elles sont réparties en trois axes :

Axe N°1 : les effets de la crise sur l'activité de l'entreprise

Axe N°2 : la gestion de crise

**Axe N°3 : la réorganisation induite par la crise sanitaire dans l'entreprise
Cevital**

¹¹⁶Grawitz, M. 2001. *Méthodes en sciences sociales*. 11^e édition. s.l. Dalloz, 2001. p. 586.

¹¹⁷Rabatel Alain, interactions orale en contexte didactique, presse universitaire de Lyon, 2004, P291

Dans le cadre de notre étude de terrain, nous avons effectué un entretien avec le DRH, Monsieur Oularbi Larbi ,directeur de la Gestion des ressources humaines Cevital Bejaia , qui nous a expliqué de façon détaillée l'impact du Covid-19 au sein de la GRH ,depuis la fin 2019,.

Nous avons également effectué des entretiens avec 8 autres personnes, il s'agit de : Responsable sociale et mutuelle, assistante directeur des ressources Cevital, chargé formation, chargé recrutement, chargé carrière, chargé RH, responsable RH, chargé reportingRH.

4-L'échantillon de l'étude :

La phase de la détermination de la population d'études est une phase très importante et indispensable de la recherche scientifique, cette dernière est un groupe avec des critères adéquats aux objectifs de l'étude.

D'après ANGERS Maurice, la population d'étude « est un ensemble de tous les individus qui ont des caractéristiques qui correspondent aux objectifs de la recherche »¹¹⁸

Pour notre cas de recherche qui porte sur l'impact de la covid-19 sur le fonctionnement de la GRH, notre population d'étude concerne l'ensemble des personnels de la GRH se compose de 48 membre ainsi le directeur.

Le type d'échantillonnage :

Selon ANGERS Maurice L'échantillonnage « consiste en un ensemble d'opération permettent de sélectionner un sous-ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon »¹¹⁹

¹¹⁸ Angers M, ibid, P228-229

¹¹⁹¹¹⁹ Angers M,ibid,1995,1996

Afin d'effectuer notre travail, nous avons opté pour l'échantillonnage non probabiliste typique ou bien par choix raisonné. « Dans l'échantillonnage typique, tous les éléments choisis pour faire partie de l'échantillonnage sont des modèles de la population de l'étude, se sont alors un ou plusieurs éléments considérés comme des portraits types de la population à l'étude qui sont recherche »¹²⁰

Pour notre cas d'étude, nous avons sélectionné notre échantillon, les personnels de la GRH : Responsable sociale et mutuelle, assistante directeur des ressources Cevital, chargé formation, chargé recrutement, chargé carrière, chargé RH, responsable RH, chargé reporting RH.

Notre choix d'échantillon est basé sur le fait d'avoir des données pertinentes et satisfaisantes, par un tri expertisé.

Conclusion du chapitre

Sachant que le chercheur n'est pas libre de choisir ses méthodes et techniques de recherche, mais ces choix sont faits grâce aux deux repères, à savoir la nature de l'objet d'étude et la nature de la population d'étude. Grâce à l'étape de la pré-enquête, nous avons pu choisir les méthodes et techniques d'investigations qui sont propices à notre recherche, et ces choix des méthodes et techniques d'investigation ont permis également la construction de notre population d'étude. Cette étape de la pré-enquête nous a aussi permis à bien cerner la question centrale de notre problématique, par conséquent, nous revoyions nos hypothèses afin de les rendre plausible et vérifiables.

¹²⁰ Angers M, ibid

Chapitre 2

Analyse et interprétation des données

Préambule

Ce dernier chapitre présente l'analyse des données selon les cas, la présentation et l'analyse des résultats globales ainsi que la discussion et l'interprétation des résultats.

Chapitre 2 : analyse et interprétation des résultats

Nous consacrons ce chapitre à l'analyse des données collectées, nous nous appuyons sur les résultats des entretiens dédiés aux employées de la Gestion des ressources humaines de Cevital.

Nous allons donc, dans cette partie de notre travail, coordonner et organiser les différentes informations recueillies à travers les entretiens réalisés sur un échantillon de 9 employées.

1. données socioprofessionnelle :

Dans ce premier axe nous allons présenter les données socioprofessionnelles, ils sont présentés dans les catégories suivantes :

Tableau 1 : répartition de l'effectif selon l'âge :

Age	(30-40)	(40-50)	(50-60)
Effectifs	5	3	1

La plupart des employées sont dans la moyenne d'âge car ils n'ont pas exercé longtemps dans d'autres postes

Tableau 2 : répartition de l'effectif selon le niveau d'instruction

N. scolaire	Primaire	Moyenne	Secondaire	Universitaire
Effectifs	0	0	2	7

D'après les données chiffrées de ce tableau on remarque que la catégorie de niveau d'instruction universitaire représente un grand pourcentage de notre échantillon. Toute les employées et le cadre interrogé ont une instruction universitaire.

Tableau 3 : répartition des effectifs selon le nombre d'années d'expérience dans le poste

Années	Moins d'une année	De 1ans a 15 ans	De 15ans a 25ans
Effectif	1	6	2

La plupart des employées et le cadre ont une ancienneté de plus de 10 ans d'expériences.

Tableau N°4 : présentation de notre échantillon d'étude

	Genre	Age	Situation familiale	Niveau d'instruction	Ancienneté	Catégorie socioprofessionnel
Interview N°1	H	+60ans	marié	Universitaire	10ans	DRH
Interview N°2	H	47ans	marié	Universitaire	17ans	Responsable sociale et mutuelle
Interview N°3	F	39ans	Mariée	Bachelière	14ans	Assistante directeur des ressources cevital
Interview N°4	F	35ans	Mariée	Universitaire	9ans	Chargée formation
Interview N°5	F	38ans	Mariée	Bachelière	14ans	Chargé recrutement
Interview N°6	H	41ans	Marié	Universitaire	13ans	Chargé carrière
Interview N°7	H	35ans	Célibataire	Universitaire	10 mois	Chargé Ressources humaines
Interview N°8	H	36ans	Marié	Universitaire	2ans	Responsable des ressources humaines
Interview N°9	F	47ans	Mariée	Universitaire	21ans	Chargée

Analyse et interprétation des données relatives a la recherche :

Analyse et interprétation de la première hypothèse qui est la covid 19 a engendré un dysfonctionnement dans les fonctions de la gestion des ressources humaines de l'entreprise Cevital

1. concernant le plan de sécurité adopté par l'entreprise pour faire face a cette crise :

par cette première question dans notre guides d'entretiens, sert a nous faire s'avoir si l'entreprise Cevital a belle et bien pris les mesures nécessaire pour faire face a cette crise sanitaire .les réponses a cette question ont été majoritaire affirmant que l'entreprise a mis en place des mesures nécessaire et strict pour lutter contre cette pandémie.

L'un des enquêtés a répandu : « **oui, on a mis en place une cellule de crise covid-19,qui tenait deux réunion par semaine après une réunion Par semaine, et au cours des séances de travail de la condition ,on étudie tout le nombre de contaminant au niveau national ,les informations au niveau international au niveau de la wilaya, au niveau de cevital,et puis on décide des mesures a prendre et on diffuse les notes**». (DRh H.+60 ans).quelqu'un d'autre a dit que « **Il y'a eu des mesures a respecté, avait la discipline, ya eu de nouvelles réglé dans le règlement intérieur et si quelqu'un les transgresse ,il sera sanctionné, d'ailleurs y'a eu beaucoup qui ont été sanctionné, ils ont pris 12 jours de mis a pied, et si c'était un cadre il sera sanctionné plus sévèrement, distanciation, gel** ».(responsable social et mutuelle.47ans).

D'après ces réponses ,nous constatons que l'entreprise et ses dirigeons ont bien pris les mesures nécessaire pour protéger le personnel de l'entreprise pendant cette crise sanitaire et ça s'est traduit par la mise en place de toutes les

mesures de sécurité nécessaire a s'avoir une cellule de crise ,l'organisation des réunions ,la sensibilisation du personnel par la distributions des notes, la distanciation ,le gel hydro alcoolique, le port du masque étant désormais considéré comme un équipement individuelle de sécurité , telle que le ministre de la santé à proposer, cela leurs a permis de se protéger et de travailler dans des conditions bien déterminer, et la mise en place de ce dispositif de sécurité sur le terrain a couté a l'entreprise beaucoup d'effort .

d'après les mesures et les dispositifs qu'a établie « l'OIT » pour les différentes entreprise a travers le monde et a fin d'avoir une continuité de travail, on constate que Cevital a adapté ses mesures, de manière stricte en allant jusqu'a mettre des sanctions a ces employées par exemple :(le refus explicite du salarie de porté un masque de protection dans l'entreprise peut l'exposée a des sanctions , allant de avertissement au potentielle licenciement pour faute).

2- L'arrêt de travail pendant cette période pandémique :

Dans cette partie on va parler de l'arrêt de travail de certaines catégorie d'employées dans l'entreprise Cevital pendant la crise saniatiere covid-19 pour leur bien etre et de celui de l'entreprise.

La réponse à cette question est partagée en deux catégories :

Les premières catégories est celle qui est représenté par deux enquêtés qui ont répandu : « **Non on n'a pas interrompu le travail Pendant la période, quand c'était vraiment critique il y avait une certaine mobilité au sein de l'entreprise, il y avait des personnes qui sont partis travailler dans d'autres fonctions comme le recrutement ou bien d'autres, Par contre moi pendant cette période-là j'étais assistante alors ça m'a pas vraiment affecté** ». (Chargée formation F.35ans).reprend un autre a ce propos :« **pour ma part non**

j'ai pas interrompu le travail Mais bien le contraire on a travaillé encore plus surtout nous en tant que chargée RH on prend en charge tout ce qui est maladie alors on a eu beaucoup de maladies il y a eu une surcharge sur le côté social aussi beaucoup beaucoup d'absence pour raison de maladie bien sûr (covid19) Et même je pense que cevital Et parmi les entreprises qui a eu beaucoup de cas covid Vu le taux d'effectif qu'il a parce que quand même on est à 4.000 ici quand même c'est beaucoup ».(Chargé RH H.35ans).

Nous constatons d'après les réponses de nos enquêtés que la moitié d'entre eux ont travaillé pendant cette période pandémique car certains d'entre eux était dans des postes clés et d'autre par la surcharge de travail que la pandémie à amener.

Faisant faces a des risque liée a la pandémie, et tout ca pour la continuité du travail et pour le bien de l'entreprise qui ne peut se permettre d'arrêter la production d'après le poste clé quelle joue au sein de la société algérienne entant la première entreprise d'agro alimentaire.

Concernant la deuxième catégorie représentée par deux enquêtés, comme nous le confirme l'un des enquêtés : **« oui, il y'a eu une petite interruption, un ralentissement de travail, du moins au niveau de l'usine parce que il y'avait un manque d'ouvrier, on a essayé de combler on les ramenant des autres structures mais il y'avait quand même une petite perturbation mais pas très grave ».**DRH H. +60ans... Une autre déclare : **« pour ma part a ce moment la jetais enceinte alors j'ai du interrompre mon travail et passé au télétravail ».** (Assistante Des ressources Cevital .F 39ans.)

D'après ces réponses au dessus, nous constatons que l'autres moitié des enquêtés qui ne sont pas venu travailler pendant cette période était a cause de la

réduction des effectifs pour minimiser le risque de contamination, et d'autre raison a s'avoir les femmes enceinte et la perturbation engendrer par le covid.

Et les causes engendrent l'Arrée de travail de certaines employées sont les conséquences aussi du protocole stricte de l'entreprise cevital, a fin de minimisé les risques, pour une continuité favorable du travail.

3-concernant les fonctions qui ont été affecté par la pandémie :

On ce qui concerne les différentes fonctions qui ont été affecté par la pandémie covid-19, les résultats obtenu de la part de nos quatre enquêtés sont partagé en une seule catégorie qui répond sous l'expression : **«par rapport a mon poste il y'a eu vraiment une grande charge de travail tellement qu'on diffusai des notes pour sensibiliser le personnel une charge par rapport a sa particulièrement ,la communication surtout ,la diffusion des courriers aussi, et depuis le début de covid fin 2019,début 2020 jusqu'à maintenant il y'a une grande charge de travail ».** (DRH,H+60ans).une autre déclare : **« Oui ça affecté la fonction Parce qu'on a gelé les formations on a gelé les stagiaires et l'apprentissage, alors que c'est le volet qui nous concerne la dans le service formation ».**(chargée formation F.35ans). Un autre nous déclare : **«Il ya eu beaucoup de perturbation d'activités ,parce que a chaque fois nous avons beaucoup de collaborateurs qui tombent malade surtout en suivant les différentes vague que nous avons connue ,quand nous avons beaucoup de collaborateurs qui tombent malade ,nous somme toujours pratiquement en difficulté par rapport a notre activité ,on arrive pas a assuré vraiment notre activité sur le terrain, on ne peut pas recruté, pour passer ces gens pendant 10 jours 15 jours et on a pas vraiment une visibilité très clair par rapport au fonctionnement et comment on doit faire . »** (Responsable RH.H 36).déclare un autre : **« Oui, bien**

surdirectement».(responsable sociale et mutuelle H.47ans).un autre rajoute : « pour moi le vrai impact c'était pour les formations car on les a stoppé carrément eu juste pour certain cadres parce que c'était des formations qui ne pouvais pas attendre, et l'effectif aussi il était réduit ou il y'avait 2,3 salariés dans le même poste, on a essayé de faire une rotation pour qu'un seul prend la charge de travail d'une semaine et l'autre semaine un autre le remplace. »(Chargé RH, H35ans).

D'après ce qu'on a eu comme réponses on constate que presque toutes les activités de la gestion des ressources humaine en été affecter par la crise sanitaire entravent le déroulement du travail, telle que le recrutement qui ne pouvait pas se faire a cause des restrictions du protocole sanitaire et qui a changé la façon dont on recrute, les formations en présentielle ont été gelé, sauf en cas de nécessité pour les cadres.

On ne peut pas niée l'impacte massive qua eu le covid-19 et qu'on a constaté sur les déférentes fonctions dont on a enquêtée.

2- analyse et interprétation de la deuxième hypothèse qui est : la modification s'est traduite par une réorganisation dans la gestion des ressources humaine et ces différentes fonctions

1- la réorganisation effectuée au sein de la GRH pendant la pandémie :

En ce qui concerne la réorganisation établie au sein de la gestion des ressources humaine pour la continuité du travail, on a obtenu des résultats de la part de la quasi majorité des enquêtés, ont répondu : **« oui, il y a une réorganisation au sein de la gestion des ressources humaine.»,** appart un enquêté qui a répondu : **« non, aucun changement ».**

L'un des équités a répondu : « oui y a des choses qui ont changé l'entreprise, il y avait des choses qu'on n'utilisait pas, mais à cause de la covid-19 on a commencé à les utiliser par exemple : les fichiers sur les employés, avant on n'avait pas les informations personnelles de tous les employés, l'application qui gérait les informations des employés n'était pas complète, mais à cause du covid On l'a mis à jour. Toutes les informations de l'employé on les avait, -(adresse numéro de téléphone.. Tout) Bah avant le covid ce logiciel était incomplet mais à cause de la covid elle a créé un besoin Comme celui-là et on peut citer aussi le télétravail comme l'un des plus grands changements». (assistante direction ressources cevital,F 39ans). L'autre ajoute : « On peut dire que c'est le mode de travail qui a un peu changé, il y avait un certain temps ils nous ont envoyé vers le télétravail, alors tous les moyens ont été bon pour minimiser les dégâts. Alors il y avait une période à la fin de l'année 2019 quand il y avait eu beaucoup de cas et qu'ils ont vu que la situation s'aggravé ici à cevital, Donc ils ont pris des mesures ils ont préféré envoyé ce qui pouvait travailler à la maison vers le télétravail, et ceux qui avaient des congés et qu'ils pouvaient prendre leurs congés, ils les ont envoyés aussi en congé, donc ils ont essayé de réduire au maximum le nombre d'effectif ici dans la société. » (Chargée recrutement 38 ans). Pour un autre: «Oui, bien sur on a réorganisé les effectifs, même par rapport aux unités externe». (Chargée reporting, F 47ans). Dit aussi :« C'est tout a fait normal, on doit s'adapter de façon permanente au changement organisationnel voir même conjoncturelle ou en ce qui ce passe a l'extérieur ,déjà nous avons adopté le télétravail, avant c'est une chose qui n'existais pas au sein de l'entreprise ,et je trouve que c'est une bonne solutions ,ça va permettre aux gens d'apprendre a travailler de loin sans être présent dans l'entreprise ,on est appellera intervenir a assurer nos missions d'une façon permanente que ça soit au sein de l'usine ou a l'extérieur on devons intervenir ,il y'a tout les moyens

,la technologie actuelle on peut faire ce qu'on veut comme on veut ,et a n'importe qu'elle moment c'était un avantage ,ça nous a permet vraiment d'apprendre de différente méthode de travail ,des cop colle ,des conférences réunions a distance ,et même le travail ,on peut envoyé des mails ,directement par de différents moyens technologique ,elle nous a met des plates formes ce qu'on appel TEAMS ,c'est un outil pour pouvoir organiser des réunions ,skype d'entreprise ,sans parler bien sur des échanges mails, ce qu'on utilise d'ailleurs ».(responsable des ressources humaine 36ans).

A partir de ces réponses nous pouvant déduire qu'il ya vraiment une réorganisation au sein de la GRH,« Le monde déteste le changement, c'est pourtant la première chose qui lui a permis de progresser » CHARLES F.KETTERING

Pendant cette période de crise, on a constaté que le changement est nécessaire pour faire face à la crise, c'est ce qui a poussé le dirigeant à introduire le télétravail comme nouvelle forme d'organisation, et on relève aussi que les employés ont était favorable a la réorganisation établie au sein de la GRH par l'entreprise, car les employés ont affirmé que ce nouveau mode de travail ,leur a permet d'apprendre a travailler de loin sans être présent dans l'usine ,et de se familiariser avec des technologies qu'ils n'utilisais pas avant pour travailler .

On réalise donc que la réorganisation a étai bénéfique pour les employés et leur rendement.

2-l'utilisation du télétravail et comment il a été vécu par l'ensemble des employées : la réponse a cette question et en deux catégories la première et représenté par trois enquêté qui ont répondu sous l'expression : « ont a utilisé le télétravail ».

L'un des enquêtes a répondu : **« oui, on a met en place le télétravail, il a été gérer correctement, dans la journée il doit travailler et le soir il fait son rapport de ce qu'il a fait durent la journée comme si il était ici, c'est uniquement en déplacement ».** (DRH, H +60ans)..un autre avoue : **«Oui moi j'ai fais du télétravail pendant un mois, Et c'était vraiment pénible Surtout pour une femme mariée avec deux enfants comme moi, mais on a essayé de faire avec et de gérer, Mais J'ai constaté aussi que quand on fait du télétravail en travail plus que quand on est au bureau, les horaires ne sont pas constant des fois je travaille même jusqu'à 8h du soir 9h du soir ».** (Chargée recrutement, F 38ans).un autre confirme : **«Oui, donc on travaille via Visio conférence, teams et le télétravail était privilégié, y'avait même des contrats télétravail qui sont mis en place pour les personnes qui partait en télétravail ».** (Chargé carrière, H, 41ans).

D'après les réponses qu'on a eu, on constate que la majorité ont fait du télétravail, il l'on fait car leur fonction leur permettait de travailler a distance.

Il est devenu difficile voire impossible de se saluée ou de communiquée ces émotions car même le sourire et désormais masqué. Toute ses nouveautés posent ainsi question sur la place que occupe l'humain dans se nouveaux monde digitale et distantiel. (Frimousse et peretti, 2021).

On s'aperçoit que c'est vrai que les employés ont eu des difficultés a s'adapter au télétravail au début comme l'a dit (Frimousse et peretti), les relations de

travail ne sont plus les mêmes, l'ambiance au travail a changé, alors les employés ont dû s'adapter à un environnement qui est nouveau.

D'après les propos des employés La situation exceptionnelle de crise sanitaire de la covid-19 a permis une expérience collective nouvelle par son ampleur et sa nature, elle a eu un effet d'accélération fort dans l'adoption de nouveau mode de travail,

Quand à la deuxième catégorie, représentée par trois enquêtés qui répandent : «non, on n'a pas fait le télétravail car ma fonction ne me permet pas de travailler à distance ».

Comme le confirme l'un des enquêtés :« **Non moi je n'ai pas fait du télétravail** ». (Chargée formation F, 35ans), un autre déclare :« **Pour ma part je n'ai pas fait de télétravail mais pour l'équipe dont je suis chargé achat et approvisionnement dans la DRH et comme ils sont dans un endroit restreint vraiment petit et avec un effectif grand on a mis presque tout L'effectif en télétravail alors on a laissé juste quelques-uns** ». (Chargé RH, H.35ans).

Un autre dit : « **Oui bien sûr, dans d'autres structures, et de départements ont opté pour le télétravail, mais nous on ne peut pas car on travaille directement avec les salariés** ». (Responsable sociale et mutuelle, H.47ans)

A partir de ces réponses nous pouvons déduire que pas tout le personnel des RH n'a passé d'avantage de travailler à domicile et c'est dû au type de travail attribué à chaque personne.

Malgré la situation exceptionnelle de covid-19, les fonctions dont ils sont en charge, les obligent d'être en contact direct avec les salariés de l'entreprise, ce

qui ne les a pas permis de travailler à distance mais cela aussi ne les a pas aussi rendu réticent envers le télétravail.

3-concernant la prime de risque et les aides financières et matérielles :

La première catégorie est représentée par trois enquêtées qui ont répondu par l'expression : « oui, on a reçu une prime de risque ».

Un employé confirme : « **Oui j'ai été concerné mais juste pendant les deux premiers mois de la pandémie l'entreprise nous a donné une prime de 10,000DN pendant la période critique** ». (Chargée formation, F.35ans). une autre annonce : « **On a reçu une prime de risque deux fois je pense, le début de la crise après c'est bon** ». (chargée reporting RH, F.47ans). l'autre dit : « **Oui ils nous ont donné une prime de risque au début de la crise, 10000 Da par mois** ». (responsable sociale et mutuelle ,H.47ans).

D'après ces réponses nous remarquons que l'entreprise Cevital a valorisé ses employées en établissant une prime de risque.

On constate que l'entreprise Cevital a mis en place cette prime de risque, comme source de motivation pour les salariés pendant cette situation de crise. Et on déduit aussi que Cevital est vraiment investi dans le bien-être de ses salariés en les encourageant à travailler par différents moyens financiers ou matériels. Et étant donné que ses employés étaient en première ligne car ils étaient face aux risques pendant la pandémie, ils ont reçu cette prime temporaire pour les soutenir.

Quant à la deuxième catégorie, représentée par deux enquêtées qui répondent : « on n'a pas bénéficié de la prime de risque ».

Comme le confirme l'un des enquêtés : « **Pour ma part je n'étais pas concerné par cela mais la prime de risque était surtout pour ceux qui travaillaient au sein de la CMS centre médical social Alors**

automatiquement il était directement face au risque».(chargé RH,M.35ans).et un autre déclare : **« Non j'ai pas été concerné par la prime de risque, y'avait une indemnité qui a été donné tout au début c'était pendant les trois premiers mois aux personnes qui ont travailler, parce que il y'a eu une moitié qui a été en télétravail ,une partie qui été sur place c étais juste pour les tous premiers mois ,personnellement je ne me souviens pas si j'avais bénéficié ou pas ,tout au début de ma carrière au CEVITAL j'étais pas touché par cette indemnité».**(responsable RH,H.36ans).

A partir de ces réponse de deux enquêtés, nous pouvons déduire que ceux qui n'ont pas bénéficié de la prime de risque car, il n'on pas travailler pendant les débuts de la pandémie, car ils n'ont pas était confronté aux risque lié au virus.

3- concernant la gestion de la crise sanitaire : la réponse a cette question et jumelé en une seule catégorie qui ont répondu sous l'expression: **« la gestion du risque et efficace ».**

Un enquêté a répandu a se propos : **«Je pense franchement que cevital ainsi que ses responsables ont vraiment tout misé pour mettre les choses en règle c'est-à-dire ils ont tout faire pour que la pandémie n'est pas beaucoup d'impact sur ses salariés et ses clients».** (Chargée recrutement, F 38ans).

Comme le confirme l'un des enquêté : **«L'entreprise a suggérer quand même la crise ce qui fait on n'avait pas eu vraiment de contamination covid et rentrer l'activité Pour exemple il y avait une équipe dans le conditionnement d'huile ils étaient suspectés ce qui fait que toute l'équipe a été suspendu mais non pas de travail».** (Chargée formation, F 35ans). Un autre dit : **« oui bien sure ».** (Chargée reporting RH, F 47ans). Un autre annonce : **«Oui elle a bien gérer la crise, si c étais pas les mesures prise par l'entreprise, la situation aurai être pire ».** (Responsable sociale et mutuelle, H 47ans).

D'après les réponses nous constatant que la gestion de crise été vraiment efficace dans le secteur ressources humaine, vu leurs importance pour l'entreprise, d'ailleurs cette dernière à mobiliser tout les moyens en matière de produit et de consignes pour les mètre dans un environnement sécurisé.

On a remarqué que Cevital a instauré des mesures préventives pour mieux gérer les risques afin d'en réduire les effets défavorable et de tirer profit des opportunités pour que ses employés aient confiance dans le processus de leur retour au travail.

La bonne gestion de la crise s'est ressentie sur les employés, car ils ont vu les dispositifs exceptionnels prise par l'entreprise pour les mettre en sécurité et dans une situation confortable pour continuer leur travail.

Discussion et interprétation des résultats

Durant notre recherche, on s'est intéressés plus particulièrement à l'impact de la pandémie covid-19 sur le fonctionnement de la GRH, nous avons effectué notre recherche au niveau de l'entreprise Cevital de la wilaya de Bejaïa. Après la réalisation de cette étude et l'analyse des données recueillies ; à l'aide de l'analyse du contenu des entretiens effectuer, nous avons pu découvrir l'impact qu'a eu la covid-19 sur la gestion des ressources humaines, pour se faire nous avons énoncé deux hypothèses de recherche.

Nous cherchons à examiner dans un premier temps, le dysfonctionnement engendré par la covid-19 dans les fonctions de la gestion des ressources humaines, dans un deuxième temps nous examinons, la modification qui s'est traduite par une réorganisation dans la gestion des ressources humaine et ses différentes fonctions.

La première Hypothèses :

« La covid-19 a engendré un dysfonctionnement dans les fonctions de la GRH au sein de l'entreprise Cevital »

D'après notre enquête réalisée auprès des employés et du cadre de la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise Cevital, et grâce aux questions de deux premiers axes posées dans le guide d'entretiens, ont porté des réponses qui vont contribuer à la vérification de cette première hypothèse, et de mieux comprendre les dysfonctionnements engendré par la pandémie covid-19 au sein de la GRH de l'entreprise Cevital.

Selon l'information obtenue dans cet entretien dans l'axe N°1 et N°2, nous retenons que la crise sanitaire a créé une perturbation dans les fonctions de la gestion des ressources humaines, La réponse sur la première question du premier Axe « est ce que la pandémie covid-19 a affecté votre fonction ? », et d'après les réponses reçues par les employés sur cette question, les fonctions de la GRH ont été touché par la pandémie covid-19.

D'après cette analyse on constate que la covid-19 a engendré un dysfonctionnement dans la gestion des ressources humaines et ses différentes fonctions, donc notre première hypothèse de recherche est **confirmée**.

La deuxième hypothèse :

« La modification s'est traduite par une réorganisation dans la gestion des ressources humaines et ses différentes fonctions »

Les questions 1,4 du 3eme Axe posé dans l'entretiens ont apporté des réponses qui nous ont permis la vérification de la deuxième hypothèse, qui est La modification s'est traduite par une réorganisation dans la gestion des ressources humaines et ses différentes fonctions ,on constate que tous nos enquêtés ont confirmé qu'il ya eu vraiment une réorganisation au sein de la GRH de l'entreprise Cevital, et qui s'est traduite dans son organisation, ses conditions, les horaires de travail, les tâches, l'identité professionnelle, et l'instauration du

télétravail, et La transformation de la réalité objective et subjective au sein de la GRH dépendait d'un poste à l'autre, et d'un supérieur hiérarchique à l'autre qui ont subis des transformation suite a l'instauration du protocole sanitaire par l'entreprise pour faire face à la pandémie covid-19 d'après les réponses aux questions 1,2 du 2eme Axe du guide d'entretien , donc notre seconde hypothèse de recherche est également **confirmée**.

Selon les données recueillies sur le terrain et après l'interprétation, nous constatons que la première hypothèse qui est « La covid-19 a engendré un dysfonctionnement dans les fonctions de la GRH au sein de l'entreprise Cevital », et la deuxième hypothèse qui est « La modification s'est traduite par une réorganisation dans la gestion des ressources humaines et ses différentes fonctions » sont confirmées.

Conclusion général

Conclusion

L'année 2020 restera longtemps dans l'esprit des chefs d'entreprises. Avant même d'avoir refermé la page de cette crise.

La crise sanitaire a impacté les entreprises du monde entier de toutes les façons possible et l'entreprise cevitale ne ce n'est pas échappée.

Le monde de travail a été beaucoup affecté pendant la pandémie covid-19. cependant, cette crise a engendré une nouvelle vision du monde du travail et autre manière d'entrevoir l'organisation au sein des entreprises. Certaines entreprises envisagent de revoir leurs organisations internes et leurs méthodes de travail en profondeur sur le long terme afin d'être plus flexibles, plus créatives, de gagner en productivité et certainement de réduire les coûts.

Le covid-19 a encore amplifié la dimension digitale du travail et les attentes des collaborateurs. Le télétravail, et ses outils collaboratifs (Visio conférences, réseaux sociaux, plateforme), les dispositifs de recrutement de gestion de carrière et de formation vont devenir une composante structurelle de l'organisation, et s'imposer comme une nouvelle réalité incontournable des entreprises aujourd'hui.

La bonne gestion de crise est primordiale à l'entreprise de réfléchir et d'anticiper sa capacité de résilience, et de s'adapter aux imprévues.

La crise est une opportunité pour la fonction RH de réfléchir à sa configuration et aux rôles et postures qu'elle veut endosser demain. Pour ce faire, elle doit à la fois s'interroger sur les évolutions des aspirations des collaborateurs et les nouvelles exigences de l'environnement.

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

Notre présente investigation s'est portée sur l'impact du covid-19 sur le fonctionnement de la gestion des ressources humaines, notre objectif est de démontrer les dysfonctionnements et la réorganisation de la gestion des ressources humaine dans l'entreprise cevital.

L'enquête elle n'est pas définitive loin de l'être puisque elle a été menée en clou d'un échantillon très limité qui a touché la gestion des ressources humaine donc il y a toujours d'autres questions d'analyse qui vont être accomplies par les futurs étudiants qu'on souhaite qu'il puisse prendre le même thème pour approfondir et touche les autres pistes d'analyse qui non pas un moment donnée était abordé.

Liste bibliographique

Liste bibliographique

Les Ouvrages

1. Aktouf Omar, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. *Une introduction à la démarche classique et une critique*. Montréal : Les Presses de l'Université du Québec, 1987
2. Angers Maurice, initiation pratique a la méthodologie des sciences sociales et humaines, éd casbah, Alger, 1997
3. Autissier David, I.Vandangeon-Derumez, Alain VAS, « conduite au changement : concept liés », éd Dunod, France, 2010,
4. Blouin Rodrigue, Seconde vague: fordisme et post-fordisme, chapitre 3.
5. CadinLoic, Frédérique pigeyre, jean pralong, Gestion des ressources humaines ,4eme Ed, Dunob, Paris, 2012
6. LibaertThierry, LA COMMUNICATION DE CRISE, 4e Ed, Paris, 2015
7. Libaert, T. *La communication de crise*. paris : DUNOD, 2010
8. R pintoetM.Grawitz, les méthodes des sciences sociales, ed.Dallos, paris, 1980)
9. rosier Bernard, les théories des crises économiques, 2003

Support cours

- 10..cité par : Boudache s, support cours du changement organisationnelle : chapitre 2, université de Bejaïa, 2020
- 11..M.Khodja, définition de l'entreprise, support cours, 2eme année LMD, gestion des entreprises
- 12.. Mme TAKLIT.L, économie et gestion des entreprises 3, Université BADJI MOKHTAR ANNABA, 2021,2022

Les Sites interne

- 13..Sans auteur, quel a été l'impact de la covid-19 sur les rémunération ?,27/07/2021,<https://www.hrsquare.be/fr>
- 14..Sans auteur, le recrutement face au covid-19,[https:// www.michaelpage.fr](https://www.michaelpage.fr)
- 15..Sans auteur, covid-19 : pour une législation d'urgence pour gérer les relations de travail, Algérie presse service,Jeudi, 16 Avril 2020 17:12 ,
<https://www.aps.dz>
- 16..Sans auteur, Dictionnaire français, Réorganisation, 01/01/2021, l'internaute.
- 17..Sans auteur, institut national de la statistique et des études économique, entreprise, [https:// www.insee.fr](https://www.insee.fr)
- 18.. <https://www.Stratège-aims.com>
- 19.. <https://www.toupie.org>
- 20.. [https:// www.Organisation mondiale de la santé, who.int](https://www.Organisation mondiale de la santé, who.int)
- 21.. <https://www.etudier.com>
- 22..Qu'elle-est-le-role-del'entreprise-dans-la-société,<https://www.instinctbusiness.com>
- 23..Fonctionnement d'une entreprise, [https:// www.experts-formations.com](https://www.experts-formations.com)
- 24..Sans auteur, définition de l'entreprise, [https:// www.schoolmouv.fr](https://www.schoolmouv.fr)
- 25.. [https:// www.insee.fr](https://www.insee.fr)
- 26.. <https://www.advaloris.ch>
- 27..Sans auteur, [https:// www.cloudfront.net](https://www.cloudfront.net), p2
- 28..D'ornano-Querner-Dhuin, Lexique réorganisation d'entreprise, Paris, <https://www.ornano-querner-dhuin.fr>

- 29.. <https://www.etudier.com/dissertations/Gestion-Des-Carrieres/343891.html>
- 30.. Charles F. Kettering, [https:// www. evene.lefigaro.fr](https://www.evene.lefigaro.fr)
- 31.. <https://www.editions-legislatives.fr/gestion-de-carriere>
- 32.. Gestion des carrières - [https:// www.cloudfront.](https://www.cloudfront)
- 33.. Sans auteur, Qu'est-ce que la gestion ?, [https:// www. ressources.auneg.fr](https://www.ressources.auneg.fr)
- 34.. <https://www.ionos.fr/startupguide/gestion/gestion-de-crise-en-entreprise/>
- 35.. *la gestion de crise en entreprise*. (s.d.), sur <https://www.la-librairie-rh.com/media/extraits/GECR.pdf> , Consulté le Avril 24, 2022
- 36.. Sans auteur, dictionnaire, définition crise économique, 01/01/2021, <https://www.linternaute.fr>
- 37.. Récupéré sur [toupie.org](https://www.toupie.org).- La crise.- <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Crise.htm>
- 38.. <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/crise-economique/>
- 39.. <https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/crise>
- 40.. www.institut-numerique.org/151-la-crise-et-ses-differentes-definitions45
- 41.. Inondation catastrophe naturelle, qu'elle mesure en faveur des entreprises en difficultés ?, Médicis votre mutuelle retraite groupe Malakoff humains, juin 2018
- 42.. <https://www.futura-sciences.com/planete/definitions/developpement-durable-catastrophe-naturelle>
- 43.. <https://www.Futura>, santé, crise sanitaire, le 12/04/2021
- 44.. Cours de Sociologie des organisations, 18/12/2016, [https://www. m.21-bal.com](https://www.m.21-bal.com)

- 45..[https:// www.3H18.FR/Blog/risques-gestion-administration](https://www.3H18.FR/Blog/risques-gestion-administration)
- 46..Sans auteur, Quels sont les risques d'une mauvaise gestion de l'administration pour son entreprise , <https://www.economy-pedia.com>
47. <https://www.journaldunet.com/management/efficacite-personnelle/1208295-et-les-cinq-plus-gros-problemes-de-communication-en-entreprise-sont/> mauvaise communication

Les articles

- 48.Arsene Flavien Bationo,la problématique de la communication interne dans le management des organisations :une analyse critique des pratiques de la CNSS,maitrise en science et technique de l'information et de la communication,université de Ougadougou,2005
- 49.Astrid saint auguste, qu'est-ce qu'une pandémie, science et avenir. Fr, le5/04/2022
- 50.BILLAUDEAU en collaboration avec DIOT et TRENVOUEZ, Le recrutement : Quelles pratiques actuelles ?, 2012, p35
- 51.Boumrar Julie,La crise : levier strategique d'apprentissage organisationnel, p17, 2010
- 52.CadinLoic,Frédériquepigeyre,jeanpralong, Gestion des ressources humaines ,4eme ed ,Dunob,Paris,2012
- 53.Christophe Peiffer, LES CINQ FACTEURS DE RÉSISTANCE AU CHANGEMENT, jeudi 5 février 2015 ,
- 54.Christine gilguy , ressources humaines :la crise sanitaire transforme les enjeux RH, selon une étude de cegos,2021
- 55.D'ornano-Querner-Dhuin,Lexique réorganisation d'entreprise, Paris
- 56.Eline Nicolas, gestion des ressources humaines, edDunod, Paris, 2014

57. Frimousse Soufyane, Peretti Jean Marie, les répercussions durables de la crise sur le management, N°28, 2020, page 159 à 243
58. Gaspard Claude, L'entretien semi-directif : définition, caractéristiques et étapes, Publié le 30 octobre 2019
59. Geneviève Imbert, L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie, pages 23 à 34, 2010
60. G. Picarda picard@emse.fr J. F et Al, Réorganisation et auto-organisation dans les systèmes multi-agents, b Institut de Recherche en Informatique de Toulouse, Université de Toulouse, France
61. gestion des ressources humaines « zoom sur le rôle et les activités RH, publie mars 2021.
62. Janod Véronique, Saint Martin Anne, impact des réorganisations du travail sur les performances des entreprises manufacturières, « une analyse sur donnée françaises 1997, 1999), ed dans revue économique, page 637 A 648, page 637 à 648
63. Le covid-19 et le monde du travail, observation de L'OIT, ed 07, 26 juin 2021
64. Mays et Pope, 1995, p. 43
65. Madeleine Besson, Laure Lavorta, adaptation des systèmes de contrôle en temps de crise, revue française de gestion, 2013/7 N°236, page 15 A 3
66. Maude Faucher, Ariane Chevrier, Cédric Gagnon, Antoine Béland et Jean-Philippe Corbeil, propagation de la covid-19 à travers le monde, ledevoir.com, le 28 mai 2022
67. Martin Reeves, Nikolaus Lang, Philipp Carlsson-Szlezak, comment gérer votre entreprise face à la crise du coronavirus, hbrfrance.fr, le 24/03/2020
68. Mihai Dinu Gheorghiu, Frédéric Moatty, Reorganisations des entreprises et caractéristique de travail collectif dans l'industrie, ed dans revue économique, page 1177 à 1203, 2006

69. Mur Samantha, POKROVSKAIA, André-Yves PORTNOFF, AL, questions-de-management, EMS ed, 2020-3-page-105
70. Olivier Borraz, qu'est ce qu'une crise ?, le 20 Avril 2020 .science Po, centre de sociologie des organisations,
71. Patrick Zylberman , Crises sanitaires, crises politiques Dans Les Tribunes de la santé (n° 34), pages 35 à 50, page 19, 20, 32, 33, 2012
72. Pierre COLLERETTE, Gilles DELISLE et Richard PERRON – « Le changement organisationnel : théorie et pratique » – Presses de l'Université du Québec – Québec – 2008
73. POKROVSKAIA, André-Yves PORTNOFF, AL, questions-de-management, EMS ed, 2020-3-page-105,
74. Ribaud Vincent, la gestion de crise en entreprise, 5 octobre 2021
75. Richard Soparnot, Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus, ed ISEOR, 2013,
76. Reuter Yves, définition, statut et valeur des dysfonctionnement, p214, 2005
77. Sonya Faure, au début était le tyloisme « Des Etats-Unis au Japon, un siècle de management », publié le 26 janvier 2004, Libération
78. S. SHomba Kinyamba, méthode de la recherche scientifique, MES, Kinshasa, p.39
79. Sans auteur, prendre conscience des dysfonctionnements de l'organisation pour progresser, 24 mai 2018,

Dictionnaires

80. Jean Michel ,denis, AntoineBevort, AnetteJobert, MichelLallement : Arnaud Mias , CONFLITS, dictionnaire du travail, Paris, PUF, 2012, 26 Aout 2015
81. MadleineGrawitz, lexique des sciences sociales, 8eme, ed Dalloz, Paris 2004

Thèses

82. Bengouffa Abdessamed, la problématique du changement : entre concept et réalité, [https// : www.memoireonline.com](https://www.memoireonline.com), ENSP d'Alger - diplôme de praticiens medical inspecteur 2005
83. Delphin NSENGA MANGA, la gestion des conflits collectifs du travail face au climat social, Institut supérieur d'études sociales de Lubumbashi-RDC - Graduat 2011, [https// www.memoireonline.com](https://www.memoireonline.com)
84. FIFATIN Béatrice Isabelle, La gestion externalisée des ressources humaines: cas de la maison de l'entreprise du Bénin (MEB), section 2 : Revue de la littérature et méthodologie de l'étude, 2012
85. FANDI Naziha, flexibilité de l'emploi, employabilité et développement des compétences , Université Abou BekrBelkaid-Tlemcen Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, 2012, 2013, thèse doctorat
86. Maxime LIENARD, L'approche processuelle du recrutement, Gestion et management, p8, 2013
87. Mémoire de fin d'étude, ESA, définition et origine d'une crise, master communication et marketing, Paris Avril 28 2013, [https// www.wikimemoires.net](https://www.wikimemoires.net)

Les annexes

Guide d'entretien :

Les données personnelles :

- 1- âge
- 2- sexe
- 3- niveau d'instruction
- 4- situation familiale
- 5- ancienneté

Le 17 mars dernier a semé un vent de panique dans les organisations des entreprises. Activité partielle, fermeture, télétravail... Les ressources humaines ont connu une période où l'urgence et l'adaptabilité ont été les maître-mots afin de gérer au mieux cette situation de crise.

1- est ce que vous pouvez nous retracer brièvement l'histoire de l'entreprise Cevital et la politique des RH ? (La politique RH représente la stratégie définie par l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines : recrutement, mobilité interne, formation, rémunération, marque employeur, relations sociales, etc.).

I. Les effets de la crise sur l'activité de l'entreprise

- 1- est ce que la pandémie covid 19 a affecté votre fonctions ? Si oui, Comment ?
- 2- est ce que vous avez interrompu le travail pendant cette période pandémique, même si pour un brève moment ?
- 3- qu'elles sont les différentes fonctions de la GRH qui ont été impacté par la crise sanitaire ? (rémunération, formation, recrutement ...etc)
- 4- comment avez-vous géré les différentes fonctions qui ont été affecté ?

II. Gestion de crise

1-existe –il un plan de sécurité bien défini adopté par votre entreprise pour faire face a cette crise sanitaire ? Si oui, qu'elles sont les mesures que vous avez adoptées pendant cette pandémie ?

2-le protocole sanitaire vous a-t-il mis en difficulté pour effectuer votre travail ? Dans quel aspect ?

III. Les changements organisationnels induits par la crise sanitaire dans l'entreprise Cevital

1-votre entreprise a-t-elle engagé des changements organisationnels au sein de la GRH en cette situation de pandémie liée au Covid-19 ?

2-si oui, ou avez-vous apporté un changement ?

3- l'entreprise a-t-elle établis une prime de risque pendant cette crise sanitaire ? Ou bien d'autre aide matériel ou financière ?

4-dans le cadre de la continuité de travail, le télétravail est il été possible ?

5- Si oui, Comment l'avez-vous géré, et comment il a été vécu par l'ensemble des employés ?

6- Que pensez-vous de la gestion de la crise sanitaire au sein de votre entreprise

7- Votre entreprise a-t-elle tiré des leçons de cette crise sanitaire ?

Résumé

La pandémie covid-19 a provoqué des perturbations dans les entreprises, à s'avoir sur le plan organisationnel, ça impacté la gestion des ressources humaines à s'avoir toutes ses activités sans exception, par conséquent ça engendrer une réorganisation en introduisant des nouveaux moyens technologiques pour la continuité de travail.

Suite à notre recherche qui porte sur l'impact de la covid-19 sur le fonctionnement de la gestion des ressources humaines, réaliser au sein de l'entreprise CEVITAL, le résultat obtenu nous a fait s'avoir que la covid-19 a affecté le fonctionnement de la gestion des ressources humaines, qui a subis une réorganisation en leur imposant d'introduire de nouveau moyens d'organisation.

Mots clés : Covid-19, gestion des ressources humaines, crises.

Abstract

The covid-19 pandemic has caused disruption in companies, on the organizational level, it has impacted the management of human resources and all her activities without exception; consequently it generates a reorganization by introducing new means technology for work continuity.

Following our research on the impact of covid-19 on the functioning of human resources management, carried out within the Cevital Company, the result obtained made us know that covid-19 has affected the operation of human resources management, which has undergone a reorganization by requiring them to introduce new means of organization.

Keys Words : Covid-19; Management of human ressources, crises