

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement et de la Recherche Scientifique
Université Abderrahmane Mira-Bejaia



Faculté des Sciences Humaines et Sociales

Département de Sociologie

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en Sociologie L.M.D

Option : Sociologie de l'Organisation et du Travail

Thème :

**L'impact de la covid19 sur l'organisation et la
gestion de l'entreprise portuaire de Béjaïa**

Présenté par :

M^{elle} Belabbas Tala

M^{elle} Bellabas Kenza

Encadré par :

M^r Djadda Mahmoud

Année universitaire : 2021/2022

Remerciements :

Nous remercions en premier lieu le bon dieu tout puissant de nous avoir guidés vers le droit chemin, pour la persévérance, le courage, la santé, l'inspiration dont il nous a gratifiés.

Nous tenons à remercier aussi notre promoteur Mr Djadda Mahmoud pour sa patience, sa disponibilité, ses conseils, son attention et sa bienveillance pour la réalisation de notre travail, nous lui adressons notre profonde gratitude.

Nous souhaitons aussi remercier l'ensemble du personnel de l'entreprise portuaire de Béjaia qui ont été d'une gentillesse formidable, plus précisément Mme Moussa et Mlle Barchiche qui nous ont été d'une grande aide et très attentive à notre égard.

Nous remercions toute personne ayant contribué à notre mémoire de fin d'étude de près ou de loin.

Dédicace :

Je dédie ce modeste travail à mes très chers parents qui grâce à eux je suis arrivée la aujourd'hui ;

A mon très cher et affectueux papa qui d'un courage formidable, d'une bienveillance exemplaire , à travers ces mots je voudrai qu'il sache que je suis fière d'être sa fille et je lui serai jamais assez reconnaissance pour tous ce qu'il fait pour moi toujours à veiller à ce que je ne manque de rien,

A ma très douce maman, qui m'encourage dans chaque étape et dans tous ce que j'entreprends et qui me pousse vers le haut, qui m'entoure toujours d'amour et de tendresse à mes yeux c'est une véritable guerrière qui ne cesse de se battre pour le bonheur de sa famille, elle occupe le rôle d'une maman mais aussi d'une amie et d'une psychologue,

A mon grand frère Sofiane qui est une épaule sur laquelle je peux me reposer, que je considère comme mon deuxième papa lui qui veille à tous mes besoins, qui protecteur et assure constamment ma sécurité merci pour tous ce que tu fais,

A mes deux grands frères Djamel et Yanis qui sont des frères à l'écoute, attentionnés, gentils et bienveillants vous êtes mes acolytes,

A ma grande sœur Fatima qui a toujours été modèle, qui me pousse toujours vers le haut qui m'a toujours soutenue dans toute décision que j'ai pu prendre , j'admire tous ce qu'elle entreprend mais surtout sa sagesse elle restera ma meilleure amie,

A mon neveu Sabri qui illumine mes journées et que j'aime du plus profond de mon âme il est mon fils de cœur,

A mes amis Kamilia, Mélissa, Anissa, Nassim, Nabil, Rahim, Layza et Zina qui ont toujours répondu présents que sa soit dans des moments de déprime ou de joie,

A mon binôme Tala avec qui on s'est acharné pour réaliser notre travail de fin d'étude malgré nos caractères complètement opposés on a pu trouver un terrain d'entente et

KENZA

Dédicaces

Je dédie ce mémoire à mes très chers parents

A mon père, pour ton encouragement, ta bienveillance et ton soutien plus que précieux tu es ma source de joie et de bonheur tu es mon exemple éternel, celui qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir, quoi que je fasse ou que je dise je ne saurais point te remercier comme il se doit.

A ma mère, pour tes Douaa, ta patience, ta tendresse et ton amour, tu es ma source de succès, celle qui est toujours là pour mon bien-être et qui m'a surtout instruit en m'orientant à arriver au bout de mes études.

Rien au monde ne vaut les efforts fournis jours et nuit pour mon éducation et faire de moi une femme de valeur et bien instruite. Que dieu vous préserve une longue vie et vous garde en bonne santé.

A mes chères adorables sœurs TIZIRI, TAFAT, et TALWIT, pour leur patience, leurs conseils, aides et encouragements, je vous aime.

A mon ami krimo, pour ta compréhension et ta présence constante à mes côtés m'ont donné le courage de mener jusqu'au bout.

A mon binôme et mon amie Kenza.

TALA

Sommaire

Introduction	1
--------------------	---

Le cadre méthodologique de la recherche

Chapitre 01 : Cadre Méthodologique

Section1 : La détermination de sujet d'étude.....	4
1. Préambule	4
2. Les raisons du choix du thème	4
3. L'objectif de la recherche.....	4
4. La problématique	5
5. La question de départ.....	9
6. L'hypothèse	9
7. définition des concepts.....	10
Section n°2 : les méthodes et les techniques de la collecte des données	12
8. Préambule	12
9. la présentation de l'établissement d'étude.....	12
10. Préambule	12
11. la pré-enquête	13
12. L'enquête	14
13. La population d'étude	15
14. La méthode qualitative.....	15
15. Les techniques adoptées de recueil des données	16
16. l'observation	16
17. L'entretien	17
18. La présentation du guide d'entretien.....	18
19. L'analyse de contenu utilisée.....	19
20. les difficultés rencontrées	19

21. Conclusion du chapitre.....	20
---------------------------------	----

Cadre théorique

Chapitre 02 : la crise sanitaire du coronavirus

Préambule	21
2. La définition de crise.....	21
3. La COVID-19.....	23
4. La pandémie au milieu de travail	27
5. L'impact de la covid19 sur l'organisation et la gestion de l'entreprise	28
6. la gestion de la crise sanitaire du coronavirus.....	25
7. conclusion du chapitre	28

Le cadre théorique

Chapitre 03 : la réorganisation et le changement organisationnel

Préambule	29
1. L'organisation du travail et le taylorisme	29
2. Le changement organisationnel	33
3. Définition du changement organisationnel.....	33
4. Les caractéristiques et formes du changement	42
5. Diriger le changement organisationnel.....	43
6. Les étapes précises pour diriger le changement	45
7. L'adaptation au changement.....	46
8. Conclusion du chapitre	47

Le cadre pratique

Chapitre 04 : analyse des données et interprétation des résultats

Section n°1 : Présentation des lieux.....	49
---	----

1. Préambule	49
2. historique.....	49
3. situation géographique.....	51
4. Liaisons terrestres	52
5. Missions et activité	52
6. Description du service	53
7. Présentation des différentes structures de l'EPB	57
8. DIRECTION GENERALE ADJOINTE.....	57
9. Les infrastructures et les équipements	63
10. Marché et Hinterland	64
11. TYPOLOGIE CLIENTS	65
12. Marché et Hinterland.....	64
Section n°2 : Analyse et interprétation des résultats.....	67
1. Préambule	67
2. Analyse et interprétation des données	67
3. Présentation des enquêtés	76
4. Analyse des résultats.....	83
5. La vérification des hypothèses	86
Conclusion	88
Références bibliographiques	
Annexes	

Liste des figures

Page

Processus d'acheminement d'un navire

55

LISTE DES FIGURES

Liste des abréviations

COVID-19 : Corona virus Disease 2019

EPB : Entreprise Portuaire de Bejaia

DG : Direction Générale

PDG : président direction générale

OMS : Organisation Mondiale de la Santé

CMT: centre médical des travailleurs

TIC : Technologie de l'information et de la Communication

Liste des tableaux :

<i>Désignation</i>	<i>Page</i>
<i>Tableau N1 : Les trois dimensions de l'organisation du travail</i>	<i>30</i>
<i>Tableau n2 : Les 4 forces qui façonnent l'environnement du changement</i>	<i>40</i>
<i>Tableau n3 : Les formes et caractéristiques du changement</i>	<i>42-43</i>
<i>Tableau n4 : Les données personnelles des enquêtés</i>	<i>68</i>
<i>Tableau n6 : L'organisation ainsi que la gestion de crise au sein de l'EPB</i>	<i>70-75</i>

LISTE DES TABLEAUX

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

La nouvelle crise du coronavirus est apparue à Wuhane en Chine fin décembre 2019 et s'est rapidement propagée affectant d'autres régions du pays . Ainsi en mars 2020 le virus s'est diffusé dans plus de 177 pays du monde entiers. Cette crise a donc un impact qui va au-delà du secteur de la santé car les conséquences se sont ressenties aussi sur les autres secteurs « politique, sociale, économique... ».

Aujourd'hui, ce monde exposé à la menace du coronavirus « covid19 »révèle des niveaux de soins de santé nationaux très différents et requiert des décisions rapides. La lutte contre la pandémie est la première priorité. Cette pandémie apparait non seulement comme un teste d'engagement réel des entreprises.

Tous les secteurs sont vulnérables à la crise en générale, celle-ci représente un danger et peut conduire à la disparition de l'organisation concernée. Elle toutefois, un révélateur de dysfonctionnement larvés, un élément de réponse à un blocage ou à une inadaptation technique, économique ou sociale, un accélérateur de restructurations devenues inéluctables. La crise, en outre représente « une opportunité positive de développement par la remise à plat d'un mode de fonctionnement inadapté »

Toutefois, maladie du coronavirus a obligé le monde entier à affronter l'un des plus grands défis de l'histoire contemporaine avec des millions de personnes contaminées et des centaines de milliers de morts. Sa serait une grave erreur de qualifier cette pandémie uniquement de crise sanitaire car il s'agit d'une crise humaine à grande échelle qui provoque une grande misère et des souffrances du bien être socio-économique.

En effet, depuis le début de cette crise sanitaire les organisations sont en permanence soumises à des exigences fortes, changeantes, aléatoires et des injonctions contradictoires. D'autant plus, ce virus a un impact sur le monde du travail et à des conséquences directes sur l'emploi, dans la sphère professionnelle, la covid19 a ainsi chacun à sortir de sa zone de confort pour s'adapter à une nouvelle situation de travail, laissant place à de nouveaux processus de fonctionnement.

INTRODUCTION GENERALE

Cette situation exceptionnelle liée à la crise du Covid-19 a fait vaciller l'organisation de l'entreprise depuis mars 2019, vers une continuité de travail le fonctionnement de l'entreprise a été affecté à différents degrés pendant le confinement, une nouvelle culture du travail semble émerger, qui pour se pérenniser, nécessite une nouvelle organisation du travail. Les travailleurs ont dû s'adapter dans l'urgence afin d'assurer la continuité du travail.

La reprise des activités pour l'entreprise est déterminée par la situation générée par le Covid-19. Les nouvelles organisations ont cependant affecté, voire transformé, la vie professionnelle des travailleurs. Il est essentiel de prendre en compte l'impact de ce virus sur l'organisation et la gestion de l'entreprise.

Cet avant-propos est le fondement de notre problématique, où l'enquête s'est déroulée au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia.

Notre travail est divisé en quatre chapitres à savoir :

Le premier chapitre est consacré à la présentation de cadre méthodologique de la recherche, où on a développé les points suivants : les raisons de choix de thème, les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, définition des concepts clés, la méthode et la technique utilisée, la population d'étude, les difficultés rencontrées.

Le deuxième chapitre qui est le cadre théorique de la recherche, nous l'avons divisé en deux chapitres (le deuxième et le troisième chapitre). La première partie on a présenté notre première variable qui est la crise sanitaire du coronavirus, la deuxième partie on a détaillé la deuxième variable qui est la gestion et la réorganisation de l'entreprise.

Le quatrième chapitre le cadre pratique consiste à la présentation de lieu d'enquête L'EPB, ainsi que l'analyse des données et interprétations des résultats de l'étude, et les résultats de la recherche.

Et enfin nous avons élaboré une conclusion générale, la liste bibliographique et les annexes.

CHAPITRE I : CADRE METHODOLOGIQUE

La section n°1 : la détermination de sujet d'étude**Préambule**

Dans ce chapitre, nous allons présenter le cadre conceptuel et méthodologique de notre recherche. Tout d'abord nous allons évoquer les raisons objectives ainsi que subjectives qui sont le fil conducteur qui nous permet de nous orienter et de travailler sur cette thématique puis nous passerons à notre problématique ainsi que les hypothèses, ensuite nous entamerons la définition des concepts clés avec la méthode et les techniques utilisées enfin nous allons clôturer ce chapitre par les difficultés rencontrées au cours de notre parcours.

1- Les raisons du choix du thème

Dans toute recherche scientifique, les raisons du choix du thème renvoient à plusieurs facteurs qui poussent un chercheur à travailler sur un thème précis. Dans notre cas, ce qui nous a motivé et boosté à choisir cette thématique renvoie à un ensemble de raisons objectives et subjectives dont :

- Envie de savoir comment l'entreprise portuaire de Béjaia (EPB) a fait face à la propagation du virus et quelle est la stratégie adoptée pour affronter la crise qui a chamboulé le monde entier.
- Connaitre les moyens qui ont été mis à sa disposition pour assurer la continuité de l'activité mais aussi sur quel angle les travailleurs aperçoivent le travail durant la période de confinement.
- Désir d'apprendre et d'enrichir nos connaissances à ce sujet qui est d'actualité et récent et ce à travers diverses méthodes dont les discussions échangées avec le médecin de l'EPB.

2- L'objectif de la recherche :

Notre étude consiste à comprendre comment l'entreprise portuaire de Béjaia a pu faire face à cette crise sanitaire du coronavirus mais aussi quelle est la stratégie adoptée pour assurer la continuité de l'activité ainsi que les moyens de prévention qui ont été mis à la disposition des travailleurs pour éviter la contamination et la propagation du virus.

La question de départ :

« Quels sont les changements organisationnels induits par la crise du covid19

Et quelles répercussions ont-elles eu sur le monde du travail ?

3- La problématique

Depuis le début des années 1990, plusieurs crises sanitaires majeures ont marqué les esprits : celle du sang contaminé et celle de « la vache folle » en sont les exemples parlants. A la différence de la peste ou encore de la grippe espagnole du début du siècle dernier, ces crises se caractérisent par la réunion de trois éléments : une origine pas très incertaine au début, un retentissement médiatique sans précédent ensuite une déstabilisation complète des systèmes institutionnels de gestion sanitaire. Enfin, à la suite de ces affaires la notion de sécurité sanitaire fait son apparition et remet par voie de conséquence les impératifs de santé publique au cœur des missions de l'Etat. Mais les citoyens exigent plus ; car à côté d'une demande croissante de protection contre les risques sanitaires ils attendent que les autorités en charge de ces dossiers prennent toutes leurs responsabilités et gèrent la crise. Ce que l'histoire récente nous enseigne est que : le SRAS, la grippe aviaire et la grippe porcine constituant trois autres cas symptomatiques, est que tout risque sanitaire peut se transformer rapidement en une véritable crise sanitaire. Alors il faut s'engager dans un véritable mécanisme de gestion de cette crise afin de l'endiguer, de la contrôler et surtout de la résoudre.

La crise sanitaire liée à la pandémie covid19 a provoqué des bouleversements soudains et considérables affectant la société dans son ensemble, menant à la déclaration d'un état d'urgence et à l'annonce gouvernementale d'un confinement. En effet, cette situation actuelle que nous vivons mène les entreprises à faire face à des risques immédiats et de plusieurs natures (risques pour les personnels, risques pour les revenus, risques d'approvisionnement).

De nombreuses entreprises qui disposent des plans de continuité pour leur chaîne d'approvisionnement, ont vu la covid19 révéler d'Ores et déjà des failles. Compte tenu des variables et des inconnus qui entourent la propagation de l'épidémie, il est important pour les entreprises d'adapter leurs plans de crise et de continuité d'activité à la situation liée au virus.

Il est indéniable que la crise sanitaire a été un échec inédit pour le monde entier et a fait des ravages sur le plan individuel ainsi que sur le plan privé et professionnel dans de différents pays et à des degrés divers. Au niveau des entreprises les dirigeants et les collaborateurs ont été contraints de sortir de leur zone de confort, rompre avec leurs habitudes, leurs réflexions routinières, leurs rôles respectifs et leurs comportements coutumiers. Réinventer l'organisation, l'adapter, la réajuster, la mettre à l'image du monde d'aujourd'hui et de demain et surtout lui

permettre de survivre. Voici les défis que cette crise nous a permis d'identifier. La covid19 a concerné aussi les structures d'organisations, leurs modes de travail les relations interpersonnelles et les attentes et besoins des travailleurs. Les structures d'organisation hiérarchiques verticales ont cédé place à des structures interpersonnelles. Cette crise a été un déclencheur d'une prise de conscience pour les entreprises des avantages du travail à distance, d'une économie de cout sur les bureaux et sur les frais généraux, et d'une culture de l'autonomie des travailleurs et de l'organisation flexible de leurs temps de travail ainsi que l'équilibre à engager entre leur vie privée et professionnelle , et de l'anticipation de la gestion de l'absentéisme et de l'engagement de travail . La crise sanitaire actuelle est un véritable accélérateur de la transformation au niveau des ressources humaines faisant tomber les derniers vestiges du présentiel, des organisations trop rigides excessivement hiérarchique tout en préparant finalement les entreprises à un mode de travail différent, celui du futur, désormais plus immédiat que jamais. Les organisations doivent devenir plus adaptables et agiles afin d'être en capacité à une gestion de crise, des stops à intégrer dans son biseness model ou encore tout simplement l'attraction ou la fidélisation des talents dans un écosystème mouvant de plus en plus rapidement notamment d'un point de vue technologique. C'est un véritable paradoxe car en même temps la personnalisation et l'expérience collaborateurs est au cœur des attentes du capital humain . Cette pandémie a un impact sur les politique RH des entreprises car dès le début de la crise, les départements RH ont été déplacé en première ligne pour mettre en place aussi rapidement que possible les mesures nécessaires afin d'accompagner leurs salariés¹.

Bien évidemment le fonctionnement d'une entreprise exige l'implication de la communication dans la gestion des risques, essentiellement pour mieux identifier et anticiper d'éventuelles menaces susceptibles de déstabiliser l'organisation, ainsi que l'analyse des dangers potentiels inhérents à toute activité relative à l'organisation en question. La gestion de la crise nécessite la réactivité, la rapidité dans la prise de décision et la mobilisation d'un dispositif de prévention avant le déclenchement de la crise. Dans le cas de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa, de part sa nature économique doit suivre une démarche maximaliste et efficace qui lui assure la continuité de ses activités, et de conduire des actions préventives et de sécurité au travail afin de préserver son personnel, donc son fonctionnement.

¹ <https://www.aps.dz/economie/124084-covid-19-une-perte-moyenne-de-50-du-chiffre-d-affaires-des-entreprises-en-algerie-en-2020> consulté le 03/01/2022 à 14:15

La gestion de crise ne s'improvise pas, leur adoption dans de multiples pans d'une entreprise oblige les acteurs à mener une gestion de plus en plus maîtrisée et organisée. En revanche, la politique d'anticipation doit être le fer de lance de toute organisation afin de se préparer à affronter toute situation qui menacerait son existence, sa stabilité, ou son activité. En ce sens, Roux-Dufort définit la crise comme « la crise est un processus qui sous effet d'un événement déclencheur, met en éveil des dysfonctionnements des actions de l'organisation qui met en faillite temporairement sa capacité à comprendre, traiter et contrôler les événements, et qui génère des efforts affectant la stratégie de l'organisation ou de l'institution » .De cette définition on comprend que la crise est un événement inattendu qui se développe avec le temps et qui provoque un dysfonctionnement au sein de l'entreprise .2

Par ailleurs, cet ennemi inversible qui a bouleversé le monde entier se révèle être déclencheur et pousse les entreprises à adopter de nouvelles formes de travail et d'organisation dont le télétravail. Les conditions de travail à distance sont jugées acceptables jusqu'à un certain point, grâce à une plus grande flexibilité relevée par le panel interrogés a indiqué le chercheur au sein du CREAD, Riad Bengherbid, lors d'une journée d'étude organisée par le Centre sur l'impact socio-économique de la pandémie en Algérie. Lors d'une enquête sur le télétravail pendant la pandémie, des salariés ont été interrogés dans 18 wilayas du centre du pays.

Parmi cet échantillon, 32% a révélé disposer d'un lieu de travail à distance.16%disent posséder les outils nécessaires à l'exercice du télétravail dont 90% via un PC portable. En outre parmi les aspects négatifs du télétravail ,56% des salariés interrogés estiment qu'il y'a une augmentation des heures quotidiennes du travail et 41% soulèvent des difficultés à organiser leur travail et à maintenir leur rendement, a indiqué M.Bengherbid .3

En revanche pour pouvoir opter pour le télétravail il est primordial de disposer des TIC qui vont favoriser le travail à distance. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont venues se substituer aux moyens traditionnels : les courriers de l'entreprise, les affichages, le fax,etc. Au fait, ces technologies sont l'illustration parfaite de la convergence opérée entre la technologie informatique et les moyens de communications aux cours des années 1980.

² Jean-David Darsa,(2013).La gestion de crise en entreprise,2^e édition, Gerso : Paris, p61

³ <https://www.aps.dz/economie/124082-covid-19-plus-de-70-des-salaries-estiment-l-experience-du-travail-a-distance-positive?fbclid> consulté le 03/01/2022 à 15H00

En effet, ces technologies sont devenues indispensables par leurs impacts sur la dynamique des organisations notamment aux transmissions des données en temps réel et d'autres services en termes de gain et de productivité. Lorsque les responsables des organisations veulent améliorer le fonctionnement de ces entreprises, ils se tournent systématiquement vers les nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC), qu'ils considèrent souvent en elles-mêmes comme le moteur de changement.

Toutefois, pour ce qui en est de l'EPB, juste après l'arrivée de la crise sanitaire, une instruction émise par le directeur général adjoint opérationnel informant les travailleurs des nouveaux outils de communication à privilégier en période de crise sanitaire et de favoriser le travail via le téléphone à trois chiffres et la messagerie interne Outlook, afin de réduire les déplacements et les regroupements dans les bureaux .

L'outil des réseaux sociaux numériques notamment le e-mailing, Facebook, LinkedIn et la messagerie interne Outlook sont les plus privilégiés pour communiquer avec les professionnels, les entreprises et les clients afin d'échanger sur les activités de l'entreprise et sur l'évolution de la crise au sein de l'EPB

Les employeurs étaient dans l'obligation de prévenir les dangers dans leur milieu du travail. Les travailleurs Algériens ont dû affronter cette situation (Crise sanitaire, confinement, télétravail, congé...) exceptionnelle et s'adapter à de nouvelles méthodes de travail et d'organisation.

Toutefois, le port de Bejaia a enregistré une croissance du trafic des marchandises générales de l'ordre de 7,43% au premier semestre 2020 par rapport à la même période de 2019, le chiffre d'affaires de l'entreprise a connu aussi durant la même période un bond de 5,56%, alors que la valeur ajoutée réalisée durant cette période a enregistré une hausse de 15,96%, et ce, malgré la baisse du trafic hydrocarbures à l'export de 17,16%.

Dans notre recherche on a choisi l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) comme lieu d'étude, en vérifiant les documents de cette entreprise on a constaté que cette progression a été réalisée au moment où la majorité des ports algériens connaissent un ralentissement dans leur trafic ; en effet les responsables de l'entreprise ont mis en place une cellule de veille et activé le dispositif de surveillance et d'alerte au niveau des points d'entrée au port, et ont multiplié les actions de sensibilisation et d'information sur les moyens de prévention et les procédures à suivre en présence de cas suspects.

Face à cette guerre invisible, les responsables des entreprises devront prendre de nouvelles mesures et des dispositifs nécessaires pour atténuer les répercussions de la pandémie et pour promouvoir la continuité de leurs activités. Compte tenu de l'importance de la thématique développée précédemment et de l'impact qu'a eu la crise sanitaire sur l'entreprise poussant cette dernière à changer son organisation de travail, la performance de l'entreprise a été mise en question. De ce fait, nous allons essayer de répondre à certaines questions tout au long de ce travail à savoir :

- Quelles sont les répercussions de la pandémie sur l'organisation et la gestion de l'entreprise ?
- Quelles sont les mesures de prévention et les dispositifs qui ont été instaurés pour faire face à cette crise ?
- Comment transformer et accompagner le changement organisationnel ?
- Quelles sont les nouvelles formes d'organisation qui ont été adoptées au sein de l'entreprise ?

Pour y répondre il est nécessaire d'émettre des hypothèses préalables :

4- L'hypothèse :

Une hypothèse consiste à présupposer une relation de causalité entre deux phénomènes à soumettre à l'épreuve des faits. Cela implique qu'une hypothèse doit être systématiquement formulée de manière à déterminer les observations que le chercheur est amené à faire.⁴

⁴ <https://sociologie.savoir.fr/la-construction-des-hypotheses-de-la-sociologie>

Hypothèse 1 :

- Protéger les employés sur le lieu de travail tout en assurant une inspection sanitaire systématique et suivre les procédures d'hygiène avancées par l'OMS.

Hypothèse 2 :

- La pandémie (covid19) a poussé les responsables à trouver des nouvelles formes organisationnelles du travail tel que le télétravail.

5- Définitions des concepts clés

Après l'élaboration des hypothèses, il est important de définir quelques notions clés. Comme initiation nous allons aborder en premier lieu le concept de « crise », qu'est ce que donc une crise ? Qu'est ce qu'une crise sanitaire ??

5-1. Concept de crise

La crise peut être définie comme un processus qui menace de désagrégation une organisation ou un univers de référence. C'est une période de tension conflictuelle ou une situation de déséquilibre grave ou de rupture de préoccupation : Crise politique, économique ou sociale. La notion de crise se définit comme une rupture qui plonge l'organisation dans une incapacité temporelle à comprendre les événements et à y répondre menaçant ainsi ses objectifs prioritaires. Elle présente un caractère d'urgence dans la décision et a des conséquences internes et externes.

5-2. Concept de crise sanitaire

- Les crises sanitaires sont des événements touchant réellement ou potentiellement un grand nombre de personnes, affectant la santé et pouvant éventuellement augmenter le facteur significatif de mortalité et de surmortalité. Elles sont déclarées par l'Etat. Certaines d'entre

elles peuvent également faire l'objet d'un scandale sanitaire, lorsque la confiance des consommateurs et des citoyens est en jeu.

- Une crise sanitaire est une menace pour l'état de santé d'une population. Deux caractères permettent de décréter qu'il y'a une crise sanitaire : l'état d'urgence est le cas inédit du risque à l'origine de cette crise. C'est l'Etat concerné qui décrète l'état de crise. Elle peut notamment se présenter en tant que épidémie (due à des agents pathogènes tels que le virus H1N1), ou en tant que crise d'origine médicamenteuse, alimentaire ou encore naturelle.

5-3.Définition de la covid19

La covid19 est une maladie respiratoire pouvant être mortelle chez les patients fragilisés par l'âge, ou une autre maladie chronique. Elle se transmet par contact rapproché avec des personnes infectées, la maladie pourrait aussi être transmise par des patients asymptomatiques mais les données scientifiques manquent pour en attester avec certitude.⁵

5-4.Définition du coronavirus

Le coronavirus est le nom que l'on donne aux virus issus de la famille des corona virus.

Chez l'humain, le germe pathogène peut entraîner de simples maladies comme le rhume mais peut aussi être responsable de graves épidémies, comme c'est le cas depuis fin 2019 avec le coronavirus venu de chine, le 2019-nCoV.

5-5.Définition de la pandémie

Une maladie qui touche une zone beaucoup plus vaste et qui affecte un grand nombre de personnes et se développe rapidement.

Selon l'organisation mondiale de la santé (OMS) « on parle de la pandémie en cas de propagation mondiale d'une nouvelle maladie. Le coronavirus est devenu une maladie le 11 mars.

Qu'est ce qu'une organisation ? Une organisation est en sociologie un groupe social formé d'individus en interaction ayant un but collectif, mais dont les préférences, les informations, les intérêts et les connaissances peuvent diverger : une entreprise, une

<https://www.futura-sciences.com/sante/definitions/coronavirus-covid-19-18585/>⁵ consulté le 27/03/2022 à 20H06
Doctissimo, Valentine poignon, « Qu'est-ce qu'un coronavirus ? » 31/01/2020. Consulté le 27/05/2022 à 00h52

administration publique, un syndicat, un parti politique, une association, etc. En sociologie de l'organisation, l'organisation est un ensemble de situation, de droit et de fait qui se rencontrent dans les groupes de travail. Elle désigne le caractère concret et global du groupement (les règles, les comportements formels et informels)⁶

5-6.Définition de l'entreprise

Une entreprise comme une organisation, peut se définir comme « l'ensemble de moyens structurés, constituant une unité de coordination, ayant des frontières identifiables. En sociologie l'entreprise est à la fois un lieu de production et une institution : un lieu de production parce que l'entreprise est un agent économique et qu'elle recherche l'efficacité, la productivité, grâce à celle de ses employés et ses machines.

5-7.Définition de l'organisation du travail :

C'est la façon dont les différentes tâches de chacun sont réparties, combinées et coordonnées afin d'être le plus efficace et productif possible, compte tenu des objectifs de l'entreprise et des contingences économiques, technologiques et sociales du moment.

La section n°2 : les méthodes et les techniques de la collecte des données

Préambule

Dans ce chapitre, nous allons d'abord procéder à l'étape du pré enquête, qui est le premier contact avec le terrain d'étude. Cette étape du pré enquête nous servira à revoir notre question centrale de la recherche, les hypothèses formulées et à la fin le choix des méthodes et techniques adoptées convenables à nos objectifs de recherche. Ensuite, nous aurons l'exposition des méthodes adoptées et juste après nous aurons les techniques utilisées, ces deux vont nous assister à récolter les données sur le terrain. A la fin de ce chapitre, nous avons la construction de la population d'étude, qui envisage de montrer les éléments qui seront interrogés pour pouvoir récolter les données nécessaires pour la réalisation de notre recherche scientifique.

La présentation de l'établissement d'étude :

Le port de Bejaia joue un rôle très important dans les transactions internationales vu sa place sa position géographique. Aujourd'hui, il est classé 2ème port d'Algérie en marchandises générales et 3ème port pétrolier. Il est également le 1er port du bassin méditerranéen certifié ISO9001.2000 pour l'ensemble de ses prestations, et à avoir ainsi installé un système de management de la qualité. Cela constitue une étape dans le processus d'amélioration continue de ses prestations au grand bénéfice de ses clients. L'Entreprise Portuaire a connu d'autres succès depuis, elle est notamment certifiée à la Norme ISO 14001 :2004 et au référentiel OHSAS 18001 :2007, respectivement pour l'environnement et l'hygiène et sécurité au travail. L'histoire du port de Bejaia, c'est bien plus que l'accueil des navires en provenance des quatre coins du monde. Depuis son existence, qui remonte à l'époque phénicienne où il fût installé le comptoir punique, le port de Bejaia a su s'adapter aux mutations internationales et se développer. Derrière tous les succès, on retrouve un nombre innombrable de personnes qui, grâce à leur compétence et leur dévouement, ont su hisser cette entreprise qui constitue un important moteur économique pour la région. C'est ainsi que s'est écrite son histoire et c'est de cette façon que s'exprimera son futur.

⁶ Danielle POTOCKI MALICET, « Les éléments de sociologie du travail et de l'organisation », p31

AKTOUF Omar : Méthodologie des sciences sociales, Edition Presse de l'Université du Québec, Canada, 1987, p102

1) La pré-enquête

La pré-enquête selon Omar Aktouf :

La pré-enquête est une phase de terrain assez précoce dont les buts essentiels sont d'aider à constituer une problématique plus précise et surtout à construire des hypothèses qui soient valides, fiables, renseignées, argumentées et justifiées. De même, la pré-enquête permet de fixer, une meilleure connaissance de cause, les objectifs précis, aussi bien finaux que partiels, que le chercheur aura à réaliser pour vérifier ses hypothèses.⁷

La pré-enquête permet de situer l'objet d'étude dans un contexte global, elle est la première phase de notre étude sur le terrain, nous lui avons consacré deux semaines afin d'avoir une image réelle sur notre thème de recherche, où nous avons eu la possibilité et la capacité de suivre et de comprendre de près l'impact du covid19 sur l'organisation de l'entreprise portuaire de Bejaia.

Elle s'est déroulée à la fin du mois de mars 2022, cette phase exploratoire nous a permis, d'abord, de nous mettre en contact avec notre objet d'étude et de mieux le cerner, et de préciser notre problématique, les hypothèses et notre schéma d'analyse de recherche.

A travers nos observations durant la pré-enquête, on a pu remarquer que la situation s'est apaisée, les travailleurs commencent à s'adapter à une vie calme sans stress et panique

⁷ Omar Aktouf, *Méthodologie des Sciences sociales et approche des organisations. Une introduction à la démarche classique une critique*. Montréal : Les Presses de l'Université du Québec, 1987, 213 pp.

dont le travail a toujours n'a jamais été arrêté malgré la perturbation et la pression de travail pendant la covid19, on a réalisé quelque entretiens libres avec les chefs de services où on leur a posé des questions liées à notre recherche en leur laissant la liberté de s'exprimer su différents sujets, chose qui nous a permis de découvrir le terrain de l'enquête, choisir notre population d'étude et nous fixer sur le guide d'entretien final qui orienterait le déroulement de cette enquête, on a constaté que dans la période du covid19 on traitait 15 navires par mois et aujourd'hui on ne traite que 5 à 6 navires. Avec la guerre Russie-Ukraine le trafic maritime a diminué ce qui a engendré un certain décalage dans les opérations d'import et d'export : les travailleurs de l'administration ont continué aussi à travailler malgré ces décalages à l'exception d'une minorité de travailleurs qui ont opté pour le travail à distance. Concernant les mesures de sécurité dès notre entrée dans l'entreprise on devait porter le masque de sécurité anti covid mais cette obligation n'a pas duré longtemps. Après quelques jours on se passait volontairement de cette mesure de sécurité et les gens commençaient à ne pas avoir peur et ils travaillaient sans stress.

2) L'enquête :

L'enquête sociologique, au sens large, peut être définie à partir de l'ensemble épistémologique complet qui comprend la posture scientifique du sociologue, la construction de l'objet, la définition des hypothèses, les modes d'objectivation, la méthodologie d'enquête, les instruments d'analyse des résultats et les formes d'écriture. Il existe en réalité plusieurs façons de mener une enquête sociologique selon le domaine d'études choisi, la problématique envisagée, les techniques déployées tant au niveau de la collecte des données empiriques que de l'interprétation des résultats.⁸

L'enquête ou bien l'étude sur le terrain est une technique de collecte d'information, elle conduit avec un grand souci de rigueur méthodologique pour réduire la part de la subjectivité de chercheur⁹. Notre recherche s'est déroulée entre le 04 avril au 18 mai 2022, durant cette période on a pu interroger les travailleurs sur le terrain et fonctionnaires d'administration propos du travail durant la covid19, de nouvelles formes d'organisation, et les mesures de sécurité faites par l'entreprise portuaire de Bejaia pour faire face au covid19.

⁸ <https://www.cairn.info/l-enquete-sociologique--9782130608738-page-1.htm?contenu=sujetproche> consulté le 06/06/2022 à 22h03

⁹ Gilles Ferréol & all. Dictionnaire de sociologie, 3^{ème} Ed, Armand Colin, paris, 2009, p61.

3) La population d'étude :

Dans toute recherche scientifique, le chercheur doit déterminer la population d'étude appelée aussi population mère, qui est un groupe avec des critères précis en adéquation avec les objectifs de l'étude.

La population d'étude se détermine par la sélection des catégories de personnes que l'on veut interroger, et a quel titre : déterminer les acteurs dont on estime qu'ils sont ont position de produire des réponses aux questions que l'on se pose l'ensemble des éléments sur lesquels porte, elle est définie par les caractéristiques des individus qui les rendent aptes à participer a l'enquête.¹⁰

A travers cela, nous avons interrogé 09 travailleurs de l'entreprise portuaire de Bejaia, dont les entretiens se sont déroulés pendant 45 jours, à partir de 04 avril au 18 mai on s'est contenté de 09 employés, 04 fonctionnaires dans l'administration et 05 fonctionnaires sur le terrain.

4) La méthode de recherche utilisée :

Pour pouvoir étudier l'impact de la covid19 sur l'organisation et la gestion de l'entreprise, nous avons opté pour la démarche qualitative. Cette méthode s'est avérée la plus adéquate et la plus représentée avec notre sujet de recherche car elle permet non seulement de décrire mais aussi de comprendre l'impact de la crise sanitaire sur l'entreprise portuaire de Béjaia (EPB).

La méthode qualitative :

L'étude qualitative est une méthode qui permet d'analyser et comprendre des phénomènes, des comportements de groupe, des faits ou des sujets. Elle a pour objectif d'obtenir des données de fond (de qualité)¹¹

¹⁰ Raymon Quivy, Luc van Compendhoudt, Manuel de recherche en sciences sociales, 3^{ème} Ed, Ed Dunod, paris, p148

¹¹ <https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-qualitative> consulté le 04/06/2022 à 23h00

« 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. »¹²

Les données qualitatives « sont recueillies sous forme plus au moins narrative. Elles permettent de déterminer la nature et les causes de problèmes et leurs conséquences. Les données qualitatives ne se prêtent pas à des combinaisons mathématiques, même si elles peuvent faire l'objet de décompte. Plutôt, elles sont regardées sous l'angle de leurs significations. Les études qualitatives utilisent en particulier les groupes de discussion, l'observation participative, les simulations. L'analyse à laquelle on soumet les données issues de ces études est de type inductif»¹³

5) Les techniques adoptées de recueil des données :

Le choix de la technique renvoie aussi à la démarche choisie et des objectifs de la recherche, et pour rassembler les informations qui nous permettrons de comprendre les répercussions de la crise sanitaire au sein de l'EPB, c'est donc pour cela que nous avons opté pour deux techniques l'observation et l'entretien semi directif. Notre guide d'entretien contient des questions ouvertes qui ont permis aux personnes interrogées de répondre librement et de pouvoir s'exprimer afin que nous puissions collecter les données nécessaires.

1) l'observation :

En sciences humaines et sociales, c'est une « méthode d'enquête par laquelle le chercheur observe directement, par sa présence sur le « terrain », les phénomènes sociaux qu'il cherche à étudier. Dans une enquête par observation, le chercheur alterne des « séances d'observation » (moments où il est effectivement sur le « terrain ») et des moments d'écriture sur ce qu'il a observé».

Cette technique est celle qui consiste à observer les enquêtés dans leurs milieux socioprofessionnelles. Pour Raymond Quivy, l'observation est donc « une étape intermédiaire entre la construction des concepts et des hypothèses d'une part et l'examen des données utilisées pour les tests d'autre part »¹⁴.

L'observation est une technique fréquemment utilisée pour mener une étude qualitative. Elle permet de recueillir des données verbales et surtout non verbales, elle propose à l'enquêteur

de se focaliser sur le comportement d'une personne, plutôt que sur ses déclarations. Vous observez simplement ce que les gens font et ce qu'ils disent, sans intervenir. La technique de l'observation permet d'expliquer un phénomène à travers la description de comportements, de situations et de faits. Pour y parvenir scientifiquement, la description de l'observation doit être fidèle à la situation réelle et il est important de faire des rapports systématiques.¹⁵

Cette technique nous a permis de nous familiariser avec le terrain et d'approfondir nos connaissances sur les relations et la dynamique des travailleurs au sein de l'entreprise.

¹² Mays et Pope, 1995, p. 43)

¹³ TOURE MOUNIR, Introduction à la méthodologie de la recherche, éd L'Harmattan, Paris, 2007, p 74.

2) L'entretien :

Pour effectuer une étude qualitative, nous avons fait passer des entretiens. L'entretien permet au chercheur de récolter des données verbales qui sont récoltées grâce à des questions (préparées ou non).

L'entretien est demandé par l'enquêteur pour obtenir de l'information sur un thème ; c'est lui qui est concerné et qui conduit l'entretien. Il devra donc utiliser un savoir-faire professionnel pour parvenir à motiver l'enquêté avec attention et gentillesse et l'amener à fournir des informations valables et non des informations pour faire bonne impression.

Les entretiens d'enquête réalisés montrent que l'enquête peut se confier sur des sujets très intimes, privés, ou même des pratiques répréhensibles.

¹⁴ Quivy, Raymond, Manuel de recherche en science sociale, édition, Dunod, Paris, 1995, p194.

¹⁵ <https://www.scribbr.fr/methodologie/observation/> consulté le 06/06/2022 à 22h50.

Guide d'entretien : «c'est un premier travail de traduction des hypothèses de recherche en indicateurs concrets et de reformulation des questions de recherche pour les enquêteurs en question d'enquête pour les interviewés. Le degré de formalisation du guide est fonction de l'objet d'étude multi-dimensionnalité, de l'usage de l'enquête (exploratoire, principale ou complémentaire) et du type d'analyse que l'on projette de faire »¹⁶.

Les guides d'entretien d'étude qualitative sont les outils de prédilection des équipes de recherche pour la collecte de données qualitatives issues de discussions ouvertes. Ces formulaires peuvent aider les chercheurs à comprendre le comportement des consommateurs pour prendre certaines décisions. Les chercheurs peuvent utiliser ces modèles pour créer des conversations plus approfondies et plus pertinentes.

La présentation du guide d'entretien :

Notre guide d'entretien a été créé pour rassembler les informations sur le terrain afin d'apporter des réponses à la problématique, de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de notre recherche ; il est donc reparti en trois axes :

AXE 01 : qui est consacré aux données personnelles des employés de l'EPB plus précisément aux cadres dont l'âge, la fonction, le niveau d'instruction ainsi que l'état de santé.

AXE 02: qui est consacré à savoir l'organisation l'EPB durant la covid19.

AXE 03: qui est consacré à la gestion de crise au sein de l'EPB.

¹⁶ Alain BLANCHET, Anne GOTMAN. « L'enquête et ses méthodes ». 2ème éd, Ed Armod Colin, paris,2007 , P28.

L'analyse de contenu utilisée :

L'analyse thématique de contenu

L'analyse thématique, ou plus exactement l'analyse de contenu thématique (ACT), est une méthode d'analyse consistant « à repérer dans des expressions verbales ou textuelles des thèmes généraux récurrents qui apparaissent sous divers contenus plus concrets »¹⁷

L'analyse thématique de contenu renvoie à l'opération qui consiste à transformer le texte multiforme et varié d'un entretien en une analyse unique et originale de son contenu autour de ses thèmes et sous-thèmes, au moyen d'un code.

L'analyse de contenu est un décodage de l'information apportée par les entretiens : c'est l'opération vitale et cruciale sans laquelle il n'y a pas d'utilisation possible de l'information.

Quand on dit analyse de contenu on pense méthode, code et classement.

Quatre étapes sont nécessaires pour mener à bien l'analyse thématique de contenu :

- la retranscription pour la lecture du document à analyser qui va être faite de façon exhaustive
- le codage pour la mise en évidence des sous-thèmes abordés
- la catégorisation pour l'organisation des thèmes qui vont surgir et leur classement

Les difficultés rencontrées :

Durant ce parcours, nous avons rencontré des difficultés pour bien mener notre étude, parmi elles nous citerons les suivantes :

-La première difficulté était les lieux où nous étions censées mener notre enquête car avec cette crise sanitaire les majeures parties des entreprises ont diminué le nombre de stagiaire.

-Lors du déroulement des entretiens certains des enquêtés ne compléteraient pas leurs réponses et ont eu tendance à sortir du contexte.

-Etant un thème d'actualité nous avons eu du mal à trouver la documentation adéquate afin de pouvoir nous référer.

¹⁷ Pierre Lannoy, l'analyse thématique, Mars 2012

Conclusion du chapitre :

Ce chapitre méthodologique porte sur les raisons du choix de notre sujet de recherche et les objectifs ciblés à parvenir durant notre quête. Ainsi , la problématique qui s'est focalisée particulièrement sur l'identification des questions à poser fait une présentation globale sur le problème de recherche , précisément sur l'impact de la covid19 sur l'organisation et la gestion de l'entreprise et dont notre cas pratique a été fait au sein de l'EPB , concernant les hypothèses nous les avons désossées , puis nous sommes passés à la définition de quelques concepts clés et enfin nous avons présenté les difficultés que nous avons pu rencontré au cours de notre exploration. .

**CHAPITRE II : LA CRISE SANITAIRE DU
CORONAVIRUS**

Préambule :

La pandémie de COVID-19 a provoqué des changements importants au sein des organisations du travail dans, les relations sociales et les structures ont subi des modifications dans leur manières de travail afin d'adapter leur environnement avec les circonstances imposé par le virus. Le changement brutal du fonctionnement de l'organisation a conduit les entreprises à adapter rapidement leurs outils d'analyses et leurs prévisions organisationnel.

1. La définition de crise :

La crise est un phénomène qui se produit dans de nombreux domaines. Elle nécessite une gestion particulière. Dans certains cas, elle peut être bénéfique et entraîner un changement important. Une conjonction de facteurs peut donner naissance à une crise parfaite voire majeure.

Ensemble des phénomènes pathologiques se manifestant de façon brusque et intense, mais pendant une période limitée, et laissant prévoir un changement généralement décisif, en bien ou en mal, dans l'évolution d'une maladie.¹

Le concept de crise est très peu utilisé en sociologie, ce que reflète le Dictionnaire critique de la sociologie qui ne prévoit pas d'entrée "crise" dans l'index, seules les "crises sociales" se voyant mentionnées et associées à d'autres concepts²

Dans un registre sociologique, Julien Freund a défini la crise ainsi : « de point de vue sociologique, la crise est une situation collective caractérisée par des contradictions et ruptures, grosse de tensions et de désaccords qui rendent les individus et les groupes hésitants sur la ligne de conduite à tenir, parce que les règles et les institutions ordinaires restent en retrait ou sont même parfois déphasées par rapport aux possibilités nouvelles qu'offrent les intérêts et les idées qui surgissent du changement, sans que l'on puisse cependant se prononcer clairement sur la justesse et l'efficacité des voies nouvelles»³

¹ <https://www.cnrtl.fr/definition/crise>

² <https://www.cairn.info/revue-mondes-en-developpement-2011-2-page-137.htm#no82> consulté le 31/05/2022 à 19h16

³ http://patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/11/crises_graves.pdf, Freund, 1976, page 103 consulté le 31/05/2022 à 21.00

- **Une crise sanitaire** : se définit comme une menace pour l'état de santé d'une population. Deux caractéristiques permettent de décréter qu'il y a crise sanitaire : l'état d'urgence et le caractère inédit du risque à l'origine de cette crise. Ces crises sanitaires sont associées souvent aux épidémies et aux pandémies.
- **Les caractéristiques de crise** :

Toute organisation connaît dans son activité, des périodes de tension et de crispation. Mais toutes ces périodes ne sont pas, à proprement parler, des crises. Qu'elles soient économique, financière, alimentaire, politique, technologique ou d'une autre nature encore, les crises se définissent en effet tout à la fois par plusieurs caractéristiques⁴ sont :

- **La brutalité** : est une caractéristique des crises réside en la soudaineté de leur apparition, ou en tout cas en la sensation qu'ont les acteurs concernés de sa soudaineté

La crise ne prévient pas, comme l'écrivait avec humour Henry Kissinger, ancien secrétaire d'Etat américain et prix Nobel de la paix : « il ne peut pas y avoir de crise la semaine prochaine, mon agenda est déjà plein !

Eh bien si, il peut avoir une crise la semaine prochaine. ou celle d'après. Par construction, une crise est imprévisible, soudaine, dans son déclenchement en tout cas. Les dirigeants éprouvent subitement l'impression d'un déferlement impromptu, d'un amoncellement de difficultés s'enchevêtrant, brouillant leur compréhension et leur vision des choses.

- **La défaillance des systèmes d'alerte** : l'impression de soudaineté des crises s'explique notamment par le fait que les systèmes d'alerte ordinaire mis en place par une organisation ne fonctionnent pas face à une crise. Par voie de conséquence, celle-ci s'impose d'autant plus soudainement que les dirigeants n'ont pas été prévenus ni informés de sa prochaine irruption.

Que les systèmes de remontée des problèmes rencontrés fonctionnent mal ou que le problème appelé à devenir une crise n'ait pas été détecté comme étant un problème revient, à ce stade, au même : l'organisation se révèle de ce fait incapable de détecter les signes avant-coureurs et de percevoir le moment d'entrée en crise, prenant alors du retard dans sa future et nécessaire réaction.

⁴ Réussir ma première gestion de crise, Fabrice Calier, Paris, 09 décembre 2011

- **L'urgence** : cette caractéristique de crise se révèle , explose en quelque sorte . Tel un volcan entrant en éruption, elle apparaît avec soudaineté au grand jour . contrairement aux problèmes de moindre envergure rencontrés régulièrement par une organisation, la crise se caractérise donc notamment par l'urgence de son traitement. cette urgence est souvent démultipliée par le fait que la situation présente souvent un réel caractère de gravité et que cette gravité va exponentiellement. De plus , les vives inquiétudes manifestées par certaines des parties prenantes, parfois liées a l'ignorance dans laquelle elles sont réalités , imposent une prise en considération très prompte de la crise .
- **Le dérèglement** : De par la soudaineté de son déclenchement et la défaillance des systèmes d'alerte, la crise se traduit rapidement par le dérèglement de l'organisation qui en est atteinte. son caractère souvent inédit, donc le manque de références et historique, donne aux dirigeants le sentiment de perdre la maitrise de l'événement et de leurs effets.

Ils éprouvent alors la douloureuse sensation d'être les capitaines dirigeants un navire faisant eau de toute part, sans que les informations dont ils disposent leur permettent de savoir quels ordres donner, par quoi commencer ni quelle direction emprunter.

2. La COVID-19

Le nom scientifique de la COVID-19 est le SARS-CoV-2, ce virus est une espèce de coronavirus semblable au SRAS de 2003. Il est apparu à Wuhan, dans la province chinoise de Hubei, en décembre 2019. Son origine est probablement animale, avec une transmission interhumaine avérée. La maladie a initialement touché les clients et les commerçants du marché aux poissons de Wuhan, dans lequel on peut se procurer non seulement des poissons, mais aussi d'autres animaux mammifères.

➤ L'origine de la COVID-19 :

Le SARS-CoV-2 a été découvert pour la première fois au mois de décembre 2019 dans la ville chinoise de Wuhan, dans la province de Hubei. Les experts s'accordent à dire que la source de ce virus est animale : les premiers cas identifiés s'étaient en effet tous rendus au Huanan Seafood Market, un marché de poissons et de fruits de mer où étaient également vendus des animaux vivants. Une thèse d'autant plus probable que l'épidémie de SRAS en 2002-2003 et celle de MERS en 2012 étaient respectivement associées aux civettes et aux

dromadaires. Ces animaux sont considérés comme les espèces hôtes intermédiaires : ils ont permis la transmission des virus à l'homme, mais n'en étaient pas les porteurs principaux. Concernant le nouveau coronavirus, il est établi que son hôte principal est la chauve-souris. En revanche, l'animal responsable de sa transmission à l'homme n'a à ce jour pas encore été identifié. Mais plusieurs pistes ont été soulevées, notamment celles du serpent et du pangolin. Concernant le pangolin, le virologue Étienne Decroly affirme néanmoins dans un article du CNRS qu'une partie du génome de coronavirus l'infectant "est trop distant du SARSCoV-2 pour être un ancêtre direct

➤ La différence entre une épidémie et une pandémie

On parle d'épidémie (« à la maison » en grec ancien) lorsque le nombre de nouveaux cas d'une maladie augmente rapidement en un lieu et un temps donné. « En Algérie, le choléra déclencha sa 1ère épidémie en 1834 à Oran, l'épidémie se propage dans la ville tuant près de 1 000 personnes. Elle s'étendra à Mascara, Mostaganem, Médéa et Miliana et on dénombrera près de 1500 victimes. En 1849, la 2ème épidémie massive atteint Oran, l'épidémie éclate de façon foudroyante dans divers points de la ville d'Oran, le bilan de cette épidémie donnait 3354 décès. »

Une pandémie (du grec pan, qui signifie « tout », et de demos, « peuple »), quant à elle, est un phénomène viral mondial. Dans le cas des virus grippaux, Selon l'OMS, « une pandémie de grippe survient lorsqu'un nouveau virus grippal apparaît et se propage dans le monde entier, en l'absence d'immunité dans la grande majorité de la population. En général, les virus qui ont provoqué des pandémies dans le passé avaient pour origine des virus grippaux de l'animal»

Selon l'explication du médecin au centre médical des travailleurs (CMT) dans l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB), la différence entre les deux concepts la pandémie et l'épidémie est :

L'épidémie : on dit le covid19 est une épidémie quand c'est un phénomène qui apparaît dans une période avec un pique, c'est une maladie qui n'existait pas jusqu'au là, elle apparaît, elle augmente, puis elle descend ensuite elle disparaît, à vrai dire elle touche une partie dans la population et elle est limitée dans le temps,

La pandémie : elle touche une partie dans la population mais elle n'est pas limitée dans le temps, parfois on peut avoir des pathologies pandémique, épidémique c'est-à-dire, elle est là,

elle existe a des taux très faible, elle n'est pas complètement disparue,, parfois elle donne des piques épidémiques et elle reprends son truc habituel , le cas de la grippe saisonnière par exemple, la pandémie est une épidémie au niveau mondiale.

La COVID-19 est une autre grande pandémie qui est apparu récemment dans le monde.

➤ **La gestion de la crise sanitaire du coronavirus :**

Après l'apparition de la crise sanitaire COVID-19, beaucoup d'entreprises sont confrontées à une situation inédite qui menace même leur existence. Dans ce chapitre, nous reviendrons brièvement sur la crise sanitaire en générale et celle du coronavirus en particulier.

La gestion de crise est une prévision systématique ainsi que l'approche structurée des situations de crise. Elle comprend l'identification et l'analyse des situations de crise, le développement de scénarios et de stratégies pour surmonter la crise ainsi que la mise en place et le suivi de mesures adéquates (avant, pendant, après la crise)⁵

Dans le cas de l'EPB, la gestion de crise renvoie à l'ensemble des techniques, méthodes et des moyens qui ont permis à l'organisation de se préparer et de confronter la survenance de la crise ainsi que toutes actions qui a pour objectif de résoudre la crise et réduire son impact

Rares sont les entreprises voguant sur un long fleuve tranquille. La vie entrepreneuriale est, en effet, émaillée de périodes de crise plus ou moins importantes auxquelles il faut apporter une réponse rapide, sous peine de mettre la vie de l'entreprise en péril. La gestion des revendications d'une équipe face à un climat social tendu, la gestion des ressources humaines, la gestion de la communication en temps de crise, l'organisation ou la réorganisation interne, la gestion de l'optimisation de trésorerie, l'organisation de redressement de filiale, l'identification de nouveaux leviers de croissance, les défis technologiques, les activités concurrentielles, les enjeux sanitaires, etc., sont les principaux cas de gestion de crise qui peuvent se présenter.⁶

⁵ Darren Lehmann, op. Cit

⁶ <https://nimeurope.com/gerer-situation-de-crise-entreprise>

a) Gérer une cellule de crise :

Face à une crise, la mise en place d'une cellule de gestion est la première étape. Pour être opérationnelle, cette équipe doit être constituée du manager bien sûr, mais également des représentants de l'ensemble du personnel ainsi que chaque collaborateur qui a un lien direct externe que ce soit avec les clients, les fournisseurs, les banques ou l'administration. Cette cellule doit mettre en place un plan de gestion de crise de manière à mener une action efficace, dont l'impact doit être évalué quotidiennement. Ce plan doit impérativement s'articuler autour des quelques objectifs prioritaires à résoudre.

b) Communiquer en situation de crise :

Une bonne gestion de crise passe par la communication. La communication de crise doit s'adresser au personnel de l'entreprise et à l'ensemble du réseau, en les impliquant dans le processus des décisions. L'adhésion du personnel est en effet un élément essentiel du dispositif de gestion de crise. Un défaut de communication risque à l'inverse, d'ajouter une nouvelle crise à la crise déjà présente.

c) Analyser les risques :

Analyser ou plutôt réactualiser les risques de l'entreprise est une étape essentielle. Cela doit se faire à la lumière de la nouvelle organisation de crise, impliquant à la fois le manager et l'ensemble du personnel, autrement dit la cellule de gestion de crise dans son ensemble.

d) Être sur le pont en permanence :

A l'instar du capitaine d'un navire qui tangue dans la houle, le manager de l'entreprise doit être sur le pont en temps de crise. Il doit suivre l'évolution de la situation en temps réel, étape après étape, donner son accord pour la mise en place d'outils de gestion de crise à caractère exceptionnel et anticiper l'impact de chaque prise de décision sur les exercices comptables à venir. Le manager doit se rendre visible, disponible et à l'écoute. Il doit montrer son expérience dans la mesure où son degré de confiance rejaillit sur le moral des troupes.

e) Faire appel à un manager de transition :

Tout manager aussi bon soit-il n'a pas forcément été précédemment confronté au type de risques ou au type de situations que son entreprise traverse. La gestion de crise se doit d'apporter des réponses instantanées et immédiatement adaptatives en fonction de l'évolution de la situation. Le meilleur moyen d'y parvenir est de faire appel à un manager de

transition capable dans un laps de temps très court, de conseiller les bonnes décisions à prendre. Utiliser son expérience et ses compétences permet de gérer la crise sans attendre. N'hésitez plus et faites appel au management de transition avec Nim Europe pour faire face à une crise au sein de votre entreprise ou d'un de vos départements

3. La pandémie au milieu de travail :

L'employeur a une responsabilité générale pour garantir un environnement de travail sûr et sain, dans la mesure où cela est raisonnable et pratiquement réalisable, y compris par des mesures destinées à contrôler la propagation des virus comme le COVID-19⁷. Les mesures de sécurité et de santé sont spécifiques à chaque entreprise et doivent être élaborées en réponse à une évaluation des risques. Certains secteurs, comme les soins de santé et ceux où les travailleurs sont en contact étroit avec la population, exigent des mesures de contrôle et de prévention plus strictes que les autres secteurs. Le plus important est que l'employeur identifie les risques et prenne les mesures nécessaires pour contrôler et minimiser ces risques ;

Chaque lieu de travail peut jouer un rôle important pour contenir l'épidémie en prenant des mesures telles que⁸:

- Organiser le travail de manière à réduire le contact personnel direct, en veillant à maintenir une distance physique sur le lieu de travail ou en instaurant des modalités de travail à distance.
- Désinfecter régulièrement le lieu de travail.
- Maintenir une bonne hygiène environnementale et une bonne aération intérieure.
- fournir les équipements appropriés (par ex., savon, désinfectant pour les mains, signalisation et rappels des consignes) et inciter les travailleurs à pratiquer une bonne hygiène au travail (par ex., lavage fréquent des mains, éviter de se toucher les yeux/le nez/la bouche).
- Promouvoir une bonne hygiène respiratoire (par ex., en fournissant des masques faciaux aux travailleurs, surtout aux plus exposés, pour minimiser les possibilités d'infection).

⁷ Art. 16 de la convention n° 155 et Art. 3 de la convention (n° 187) sur le cadre promotionnel pour la sécurité et la santé au travail, 2006

⁸ https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_741245.pdf consulté le 31/05/2022 à 23h21

- Réduire les interactions avec les personnes se trouvant à l'extérieur du lieu de travail autant que possible.
- Donner aux travailleurs les moyens d'agir s'ils estiment être confrontés à une situation de travail non protégée, qui présente un danger grave et imminent pour leur santé.
- Se conformer aux obligations de rendre des comptes aux autorités sanitaires et aux inspections du travail selon la législation et la pratique nationales

4. L'impact de la covid19 sur l'organisation et la gestion de l'entreprise :

Nous pouvons dire que les années du covid19 sont des années exceptionnellement stressantes, la crise sanitaire a été un véritable choc sur la vie professionnelle et personnelle des travailleurs. Ce qui a créé un réel impact sur l'organisation et la gestion de l'entreprise.

Durant cette période de crise l'entreprise portuaire de Bejaia n'avait pas arrêté le travail, on avait continué de travailler le plus normalement du monde, où y'avait aucun changement et les travailleurs étaient obligés d'être présent, l'entreprise impose à l'employeur de prendre des mesures adaptées en cas de continuité de l'activité, prenant en compte les consignes sanitaires propres à garantir la santé des salariés. Parmi ces mesures, les gestes barrières et les règles de distanciation doivent être mises en place, malgré la surcharge du travail, la panique et l'angoisse l'activité a continué.

Conclusion du chapitre

Pour conclure, nous pouvons dire que le covid19 est une urgence sanitaire majeure dans le monde, dont l'impact de ce virus sur le travail et la vie professionnelle des travailleurs a été énorme et qu'il a forcé toute l'organisation à mettre en œuvre toutes ses forces, tout son savoir et toutes ses capacités pour faire face à cet inconnu qui lui est tombé de nulle part.

**CHAPITRE III : LA REORGANISATION ET LE
CHANGEMENT ORGANISATIONNEL**

Préambule :

La réorganisation peut se faire découvrir par plusieurs manières, décentration des lieux de travail, arrêt ou abandon d'une activité, division des entités de travail...etc. L'avènement des nouvelles technologies peut aussi être pour les responsables l'opportunité d'adopter de nouvelles organisations de travail.

De nos jours, les organisations subissent des changements continus et l'étude dont les organisations changent fournit une perspective sur le processus. Les plus importants changements organisationnels ont débarqué dans l'univers du travail ainsi que les marchés de travail ont permis d'adopter de nouvelle forme de relations qui ne s'harmonisent pas toujours avec les paramètres de la relation de travail.

Le changement organisationnel se réalise par le biais de la communication, la transparence de l'information, les relations entre la direction, les employés et les fournisseurs.

I-L'organisation du travail et le taylorisme :***1-L'organisation et ses dimensions :***

Avant de se pencher sur la réorganisation, il est nécessaire de définir l'organisation du travail, de caractériser les tensions contradictoires qui l'habitent et de préciser ce que c'est le taylorisme.

De manière générale, l'organisation du travail se définit comme le double mouvement de la division du travail et sa réunification grâce à des mécanismes de coordination appropriés. Ainsi Mintzberg (1994) considère l'organisation du travail comme étant « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre des tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches. Quant à Littler (1982), il considère que l'organisation du travail se décompose en trois dimensions : la division du travail et la technologie, la structure de contrôle et la relation de l'emploi.

Ces diverses définitions se limitent aux aspects formels de l'organisation, soit le travail prescrit ou la manière dont le travail doit être fait pour prendre en compte sont aspect réel, la

manière dont le travail est réellement accompli, il est nécessaire d'introduire une troisième dimension brièvement analysé dans les paragraphes suivants :¹

Tableau 1 : les trois dimensions de l'organisation du travail

Travail prescrit	1) Division du travail, répartition des tâches en postes de travail (élargissement, variété et enrichissement) 2) Coordination et contrôle (participation)
Travail réel	Implication au travail

Source : René Boulard, « la réorganisation du travail efficacité et implication » p,8

La division du travail consiste premièrement en la décomposition du travail à faire en divers éléments premiers, appelés tâches et deuxièmement en la répartition de ces tâches en diverses postes de travail. Ces derniers peuvent être plus ou moins larges, selon la durée du cycle des tâches différentes ou de la tâche à accomplir qui peut varier de quelques secondes comme sur une chaîne de montage à plusieurs heures, comme l'assemblage complet d'un véhicule par une équipe de quelques personnes. C'est l'aspect de variété du travail et à sa division horizontale. La division du travail s'évalue également par rapport à l'enrichissement qui consiste en l'addition à un poste de travail de tâches de niveau supérieur. Peu importe les revêtus par la division du travail, des mécanismes de coordination et de contrôle sont nécessaires. Mais en règle générale, plus la division de travail est prononcée plus ces mécanismes prennent de l'ampleur. Ils peuvent varier entre d'une part des procédures définissant le travail dans ses nombreux détails et imposées aux opérateurs étroitement surveillés par des contremaîtres et d'autre part, des principes généraux laissant une grande autonomie aux opérateurs dans la conception et la planification de leur travail. Le travail peut être plus ou moins formalisé et standardisé. Par ailleurs, dans certains cas, le contrôle et la coordination du travail peuvent être concentrés entre les mains de quelques uns qui les exercent sur d'autres travailleurs, dans d'autres cas, ces derniers peuvent participer à divers degrés au contrôle à la coordination, à la planification et à la conception de leur propre travail.

L'idée d'implication au travail s'énonce de prendre en compte la subjectivité et la volonté qui caractérisent le travail réel et qui laissent aux salariés une certaine autonomie. Il est

¹ H.Mintzberg Structure et dynamique des organisations, ed d'organisation , Paris 1982, p26

mesurable à l'aide d'indicateurs suivent les soins apportés et l'attention portée au travail, la rapidité d'intervention en cas d'imprévu l'implication au travail Vane selon les circonstances, les travailleurs peuvent exécuter leur travail, en faisant seulement assez pour que la production fonctionne sans avoir trop de problème.

L'organisation au travail pose un grand nombre de problème et fait face à de véritables dilemmes.

1-Le taylorisme et sa double crise :

Le taylorisme repose sur les principes suivants (Braveman 1976, Taylor 1956) :

Division du travail entre conception et l'exécution : la conception du travail est concentrée entre les mains des ingénieurs et de la direction, alors que les ouvriers sont confinés à des travaux d'exécution, les ouvriers ne sont pas payer pour penser, le savoir et les connaissances sont regroupées entre les mains de la direction.

- Parcellisation du travail, le travail est décomposé en une multitude de composantes élémentaires et autant de tâches simplifiées.
- Description minutieuse du travail : chaque tâche est précisément définie : la mesure de temps et des mouvements et le chronométrage sont des outils importants de gestion, les gestionnaires recherchent pour chaque poste de travail le one best way, les postes de travail sont très fortement formalisés et standardisés.
- Surveillance étroite et contrôle du travail par la hiérarchie, implication minimale au travail.
- Formation limitée à l'exécution d'une tâche simplifiée et sélection des travailleurs en fonction de l'exécution de ces tâches simplifiés.

Dans le cadre du taylorisme les dilemmes inhérents de l'organisation de travail sont résolus au profil de l'efficacité et du contrôle de la direction sur le travail ouvrier et au déterminent de la qualité de la vie au travail et de l'autonomie ouvrière du moins au point de vue formel. Par conséquent les conditions de travail sont plutôt difficiles, alors que le travail est déqualifié, inintéressant, monotone et routinier. L'implication au travail est minimale et le sentiment d'aliénation est profond. Cette situation est acceptée ou plutôt tolérée par les ouvriers en échange

d'un salaire permettant une amélioration réelle du niveau de vie et l'accès à la société de consommation.²

2-La réorganisation :

En terme d'analyse sur la réorganisation, il est envisageable de retirer quelques énoncés, l'organisation du travail est certainement un phénomène compliqué et difficile à changer. Mais son analyse a prouvé qu'il y'a une grande place au choix des acteurs sociaux. En ce sens, le changement est envisageable et possible et diverses orientations sont au cœur de l'organisation du travail figurent deux désaccords entre des objectifs et des moyens opposés entre la performance et la qualité de vie au travail ; d'une part et entre le contrôle managérial et l'autonomie ouvrière d'autre part.

Sur cette base, des choix nécessitent d'être pris à l'égard des moyens pour parvenir à l'implication maximale des salariés, la qualité de vie au travail, les formes de contrôles et d'autonomie, la redistribution des pouvoirs, le partage des gains de productivité et également les modalités de participation de salarié et de leur syndicat. Quelque soit le choix du modèle, un arrangement actuel semble s'imposer indiquant par l'importance prise par les relations du travail dans la nouvelle réorganisation du travail et aussi « la profondeur » des changements en cours.

Une transformation des relations du travail prètable à la réorganisation mis en évidence la diversité des modèles choisis. Elle fait généralement apparaitre un certain nombre de facteurs déterminants à la réussite et à la durabilité de la réorganisation et représentent autant de distinctifs des milieux de travail. Il est difficile de conclure sur l'importance relative de ces facteurs. Mais certains d'entre eux revêtent une importance décisive c'est le cas notamment de l'amélioration du contenu de travail et ses conditions ainsi que l'efficacité de la qualité³

² Paul-André LaPointe La réorganisation du travail, continuité, rupture et diversité Département des relations industrielles Université Laval p9

³ Laflamme Roch La vie dans les organisations : des indicateurs de succès, Ed P.U Québec 1994 p69

II- Le changement organisationnel :

Préambule :

Depuis des années, on remarque que le rythme de changement subi par des organisations et leurs employés s'accélère. Ce dernier fait désormais partie intégrante de la vie des entreprises. La notion du changement est devenue une compétence managériale très recherchée à tous les niveaux de l'organisation pas seulement au niveau de la direction générale.

Définition du changement :

Certains auteurs ont défini le changement comme étant « le passage d'un état à un autre qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable ».⁴

Ainsi, selon Bélanger, le changement consiste en une sorte de rupture d'équilibre. Il peut donc être créateur d'une situation plus ou moins inconfortable ou égale à la recherche d'un nouvel équilibre.

II.1- Définition du changement organisationnel :

Le changement organisationnel a plusieurs définitions et parmi celles qui lui ont été attribuées, on retrouve les suivantes :

« Le changement est un concept couvrant l'ensemble des mécanismes et des actions permettant de transformer la société, les entreprises et les personnes ⁵pour les adapter aux réalités des évolutions de l'environnement ».⁶

D'après Gouard et Meston, le changement organisationnel est le « processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctuent le processus d'évolution des organisations ».

Pour Pierre Collarte et al, le changement organisationnel « est toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système ».

⁴ Collect et al 1987 p20

⁵Patrick Gilbert, « organisation et comportement », Dunod, Paris 2005

⁶ <https://www.orgasys.com> consulté le 10/04/2022 à 21H08

A partir de ces définitions, on peut extraire deux éléments fondamentaux : la première catégorie des acteurs qui s'intéressent au changement organisationnel conçu par ceux qui le vivent dans l'environnement et puis la seconde catégorie des auteurs qui étudient le changement organisationnel d'après leur jugement et perception.

Dans notre cas, nous garderons la définition de COLLERTE et al qui correspond le mieux à ce que nous voulons étudier sur le changement organisationnel car nous allons nous intéresser à la conception du changement de la part des personnes qui ont subi le changement.

1) Les types du changement organisationnel :

On dissocie plusieurs types de changement organisationnel selon plusieurs caractéristiques.⁷

- *Le changement organisationnel subi ou voulu :*

Le changement organisationnel déniche sa place entre deux extrêmes qui sont la sélection par l'environnement et le choix programmé : « si la première position souligne l'impuissance des dirigeants stratégiques, le second en prend le contre pied : les organisations sont conçues comme des entités organisables selon une logique de choix rationnel ».

A- Le changement subi : Le changement ou imposé « est celui engagé tardivement, il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'entreprise ou à une partie de celle-ci ».

Exemple : Dans le cas de notre étude, de la pandémie du covid19 le changement organisationnel est subi.⁸

B- Le changement voulu : le changement choisi, souhaité ou volontaire...etc. , est celui qui est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonnes et n'exigent pas à priori une action de redressement. Le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation. C'est le cas notamment d'une fusion entre deux organisations. Ce type de changement est largement utilisé par les grandes entreprises des années 60, la planification stratégique

⁷ Pierre Collerte et al « le changement organisationnel : théorie et pratique » Ed : presses de l'université de Québec 2008, p20

⁸ Op.cit, p163

contribuera à renforcer le fossé entre ceux qui conçoivent les stratégies et ceux qui exécutent.

C- Le changement global : Dans le même sens Demers parle du changement global ou bref, c'est-à-dire « un changement global et rapide plutôt que graduel et à la pièce »/ Un changement pareil serait important afin de briser l'inertie, de minimiser les risques d'une configuration à une autre. Ce genre de changement est généralement initié par les dirigeants dans des situations de crise. C'est le cas par exemple d'une crise économique qui entraîne des licenciements.

D- Le changement profond : de son côté, Jonson (1996) définit le changement radical ou profond comme étant un changement qui touche les systèmes de valeurs de base d'une organisation c'est l'exemple de l'arrivée digitale qui bouleverse tous les systèmes des organisations.

- ***Le changement planifié ou spontané :***

DUPUIS et KUZMINSKI (1998) parlent de changement planifié par opposition à un changement spontané, selon eux le changement planifié est celui qui vise à des objectifs précis pour ce qui est de son contenu, bien que ceux-ci ne soient pas toujours atteints. Ils nous tendent un projet explicite des intentions formulées, des buts à atteindre tandis que le changement spontané ces éléments sont absents la plus part du temps.⁹

Demers met l'accent sur le fait que le changement que nous vivons est celui de l'apprentissage et de l'évolution. Elle considère que le changement n'est plus un événement rare bouleversant mais une réalité quotidienne. Il n'est plus l'affaire de dirigeant du sommet mais réhabiliter le rôle des membres de l'organisation.

⁹ DEMERS, « de la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », gestion, vol3, 1993

1) *Le processus du changement :*

Le processus du changement se définit comme étant un entraînement d'étapes ou d'actions ayant pour but la réalisation d'un changement organisationnel. A ce sujet, la littérature théorique différencie plusieurs types. Nous allons émettre deux d'entre eux, Kurt Lewin (1958) par la suite celui de COLLERTE et al (1997).¹⁰

- *Le modèle Lewin :*

Se caractérise par trois étapes plus ou moins distincts et qui seront plus ou moins longues, difficiles et intenses selon les personnes et les groupes concernés : « la décristallisation ; la transition, la recristallisation ».

- ✓ *La décristallisation :*

Correspond à une période ou un système qu'il s'agit d'un individu, d'un groupe ou d'une collectivité, qui remet en question volontairement ou non ses perceptions, ses habitudes ou ses composantes. La décristallisation s'accompagne habituellement d'insécurité.

Quatre processus peuvent l'expliquer à savoir :

Un manque de confirmation : c'est l'écart entre la satisfaction recherchée et la satisfaction obtenue.

La présence de renforcements négatifs : ce sont les feed-back par les quels un système humain est informé de l'impact de son action sur son environnement.

L'attrait de satisfaction accrus : la possibilité d'accroître ses satisfactions peut être une stimulation à changer dans un système.

La recherche d'un meilleur équilibre : la tendance à l'actualisation et à la recherche d'un meilleur équilibre inciterait à l'expérimentation de nouveaux comportements et de nouvelles attitudes plus proches de ce que nous pouvons être.

¹⁰ RIM ZID « comprendre le changement organisationnel à travers les émotions » université de Québec, p31

✓ *La transition :*

On s'initie au nouveau mode de fonctionnement et on expérimente les « nouvelles façons » de faire les choses/

Cette phase de recherche de nouveaux comportements et de nouvelles attitudes peut s'effectuer selon deux mécanismes : celui de la recherche et celui de l'identification.

✓ *La recristallisation :*

Le changement ne serait durable que dans la mesure où la troisième phase serait réussie, c'est-à-dire que le changement serait intégré dans des nouvelles façons de faire de plus en plus spontanées.

Les enjeux de cette troisième phase sont essentiellement des enjeux d'intégration, elle pourra se faire soit au niveau intra systémique, soit au niveau inter systémique.

• *Le modèle de Collerte et al (1997) :*

Collerte et al (1997), tout en s'inspirant du modèle LEWIN, proposant d'examiner les expériences des acteurs qui vivent le changement afin de pouvoir comprendre ce qu'ils ressentent et comment ils s'y adaptent. Ainsi, ce modèle explique les interactions entre les individus et entre les groupes pendant que le changement à cours.

Le modèle proposé par COLLERTE et al est constitué de quatre phases : l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration, ces quatre phases rejoignent celles du modèle de Lewin, l'éveil présente une activité mentale consistant à s'interroger sur l'utilité de porter ou non attention aux pressions en présence, il s'agit donc d'une opération de tirage, c'est à ce moment là que l'individu l'accepte. La désintégration est amorcée, elle consiste à déterminer les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour les écarter ou en réduire la valeur relative.

Pendant cette période, les individus commencent à développer certaines attitudes vis-à-vis du changement et choisissent alors d'être réceptifs ou réfracteurs. A ce moment là aussi des alliances et des coalitions commencent à se former entre les membres des groupes.

La phase de reconstruction est généralement accompagnée d'insécurité et d'anxiété. C'est le moment où il ya plus de questions que de réponses et où les individus ressentent un mélange d'espoir et de méfiance, d'enthousiasme et d'exaspération. Durant cette période

l'individu se met à la recherche de signification aux situations qui se présentent. Il est entraîné de s'approprier de nouvelles significations qui lui permettent de reconstruire sa perception du monde.

Cette phase se déroule concrètement à la désintégration. Cependant, nous ne sommes pas à la phase de remise en question et non plus à celle du choix final.

La phase d'intégration correspond à celle de recristallisation dans le modèle Lewin. Pensant cette période, les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles, elles s'harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et font désormais de plus en plus partie des habitudes.

II.2-Les facteurs déclencheurs et les obstacles des changements organisationnels :

✓ Les obstacles :

Nous remarquons que les précipitations pour avoir les résultats dans le court terme, ajoutée au manque de temps sont les obstacles rencontrés sans négliger les autres.

Les principaux craints et causes de résistance peuvent être les suivants :

➤ ***Prévoir des résultats négatifs :*** Parce que le changement déduit une quantité énorme de sentiment, de crainte et de peur, de l'avenir, perte de liberté, avantage et pouvoir, prérogative et responsabilité, bonnes conditions de travail et bonne qualité de vie, il, laisse aussi un impact négatif sur l'individu et le groupe.

➤ ***La peur de surcharge excessive de travail :*** la plus part des salariés pensent que le changement augmente la charge de travail sans l'augmentation du salaire.

➤ ***Les changements obligent les employés à changer des habitudes qu'ils ont adoptés depuis longtemps :*** Machiavel écrivait « il n'y a rien de plus difficile de plus incertain de plus périlleux à diriger que d'initier un nouvel ordre des choses pour celui qui initie c'est avoir contre lui l'ensemble des personnes qui veulent continuer à bénéficier de l'ancien système et ne pas avoir encore le soutien de ceux qui y veulent gagner quelque chose ».

➤ ***L'échec dans l'engagement de toute l'organisation au processus :*** lorsque l'entreprise s'aperçoit qu'il ya une inadéquation entre le fonctionnement d'une organisation et ses fragilités, il faut initialiser un processus de changement pour le quel doit adhérer toutes les composantes de cette organisation (structure, système, principes des travailleurs, culture, valeurs et croyances).

Une organisation qui ne possède pas cette dynamique ne peut freiner devant toute tentative de changement.

➤ **Le rejet par les travailleurs de tant ce qui est imposé** : les travailleurs ne refusent pas le changement mais les conséquences qu'il induit sur leurs vécus, le fait de perdre le repère de l'habituel engendre une peur de l'inconnu.

➤ **La résistance au changement** : est simplement n'importe quel comportement qui empêche l'implémentation réussie du changement, un tel comportement qui peut prendre des formes innombrables GHRISE ARGYRISA observe le phénomène, il a remarqué que les individus en société même ceux qui sont fortement instruits s'engagent dans ce qu'il appelle des routines organisationnelles défensive pour préserver le statut et le sentiment constant de sécurité, la résistance est donc un phénomène naturel et attendu.

✓ **Les facteurs déclencheurs du changement organisationnel :**

Ce coté expose les facteurs déclencheurs qui contribuent à embarquer l'organisation dans un processus de changement organisationnel et le mouvement du changement peut impliquer d'autres phénomènes aussi multiples que les différents. Nous avons donc représenté ces derniers en deux genres, les facteurs externes ainsi que les facteurs internes.

A- Les facteurs externes :

Les facteurs externes sont généralement associés à l'environnement dans lequel se trouve l'organisation, ou à des éléments qui lui sont extérieurs.

Gourad et Meston (1998) ont identifié six facteurs principaux : le marché , la concurrence, les innovations technologiques, l'évolution de législation et de réglementation, la modification de l'actionnariat et enfin l'évolution de la société, des modes de vie et de penser.¹¹

De son coté, Rondeau (1999), parle de quatre forces qui façonnent l'environnement desaujourd'hui les changements économiques, politiques, technologiques et sociaux.

Ces différents éléments se retrouvent tous presque dans la plus part des ouvrages qui traitent le changement organisationnel.

¹¹ RONDEAU.A « transformer l'organisation :comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail », gestion 1999 p108

Source de nature économique	Source de nature technologique
-Mondialisation des économies -Accroissement de la concurrence -Evolution d'une économie de masse à une économie de savoir.	-NTCI -Echange de donné -Système de gestion intégré -Gestion du savoir
-Déréglementation des marchés -Précarité des systèmes de contrôle	-Diversification de la main d'œuvre -Déclin des traditions de la hiérarchie -Croissance de l'autonomie et du libre arbitrage dans les choix sociaux

Source : RONDEAU A. « transformer l'organisation : comprendre les forces Qui façonnent L'organisation et le travail ». Gestion 1999

Dans un premier temps, nous avons le changement économique, adhérent au phénomène de la mondialisation et l'accélération de la concurrence qui feront les organisations à mieux se placer stratégiquement afin d'accrocher le summum de leur situation.

Par conséquent, ces changements sont le motif des passions mises sur les organisations qui doivent poursuivre leurs couts. Parmi les ruses d'ajustement choisies par les organisations afin d'augmenter leur flexibilité et restreindre leurs charges, nous retrouvons la rationalisation, la décroissance et l'aplatissement des structures ou l'impartition.

Une autre force active dans l'environnement des organisations c'est le progrès de la partie pratique, effectivement, la dérégulation des marchés et la réduction des structures de maîtrise de l'état ont débarqué l'organisation dans de nouvelles stratégies d'ajustement, on parle donc de coopération ou d'alliance tels des fusions, des acquisitions...etc

Pour terminer, nous trouvons les changements techniques qui renouvellent fréquemment la configuration des organisations et l'aménagement du travail. ¹²

¹² MIEIR.O et AL « Gestion du changement », Ed : Dunod 2007, Paris p108

B- Les facteurs internes :

Les facteurs internes sont alliés à l'organisation elle-même. Ils peuvent se manifester dans une organisation complète ou dans un de ses éléments. Globalement, ils sont aussi alliés aux facteurs externes qui agissent alors comme déclic du changement.

Gouard et Meston ont identifié deux facteurs internes appelés aussi mobile de changement, le premier est le développement et la croissance de l'organisation et le second est la vision du dirigeant.

De plus, parmi les premiers éléments qui seront touchés, serait le travail. Le travail change, il y aura directement un changement au niveau des valeurs professionnelles, au niveau des compétences (autonomie, responsabilité et exigence) et au niveau des types de gestion.

Selon Olivier et Meier et al, les facteurs déterminants et déclenchant du changement organisationnel et à l'instar de MINTZBERG (2005) et KALIK, ils les ont regroupé en cinq catégories.

La technologie : la thèse que la technologie est un des facteurs déterminent pesant sur la structure de l'entreprise.

Aujourd'hui, le développement des nouvelles technologies remettent en cause la typologie de Woodward (1958, 1965) dans la mesure où ces nouvelles technologies n'imposent pas de mode d'organisation mais offrent à l'entreprise de nouvelles opportunités qu'elle peut ou non saisir.

Les caractéristiques de l'environnement : pour BURNS et STALKER (1967), ainsi que LORSCH(1967) l'entreprise doit s'adapter aux évolutions de l'environnement selon les auteurs, la performance d'une firme dépend du degré d'adéquation entre l'entreprise et son environnement.

Un environnement stable appelle un mode de gestion mécaniste(schéma bureaucratique avec hiérarchisation forte, spécialisation élevée de tâches).

Alors qu'un environnement dynamique est incertain requiert un mode de gestion plus souple de type organique (agencement plus flexible, communication horizontale ; proximité forte...etc).

La taille de l'entreprise : une grande entreprise devra à un moment de son évolution s'adapter et donc améliorer sa structure. Par exemple : l'augmentation de la taille de l'entreprise peut entraîner une plus forte décentralisation des décisions, le développement des services spécialisés, une importance du travail, un organigramme plus complexe...

La culture nationale : Hofstede (1987) distingue quatre traits spécifiques des cultures nationales : le degré d'individualisme (plus un pays est riche et plus l'individualisme est plus fort) , la distance hiérarchique, le contrôle et l'incertitudes.

Les stratégies de l'entreprise : selon CHADLER (1972) la stratégie détermine la structure, plus précisément ce sont les choix stratégiques (l'influencés par les transformations de l'environnement) qui vont engendrer des modifications sur la structure. Beaucoup de chercheurs soulignent l'idée qu'à contrario c'est la structure qui induit la stratégie (BOWER, 1970) selon lui, la structure d'une organisation détermine fortement le type d'opportunité stratégique que les managers sont capables d'identifier et de saisir. Nous finirons par déduire que les changements n'ont pas une cause spéciale, ils sont habituellement le résultat d'un amalgame de facteurs internes ou externes qui peuvent occasionner des réactions tout à fait différentes même dans les organisations du même secteur.

II. 2- Les caractéristiques et formes du changement :

Voici les formes et caractéristiques du changement dans le tableau :

Les caractéristiques	Les formes du changement	Définitions
Etendu	Globale	Le changement touche toutes les activités et les unités de l'organisation en commençant par la direction et vise une modification aussi bien interne qu'externe comme le changement stratégique
	Partiel	Il touche une portion de l'organisation et une partie de ses unités tout en préservant la stratégie, la culture et la structure des précédentes. Ce type de changement s'avère insuffisant pour modifier la performance de l'organisation et survient à la nécessité de la coopération et la coordination entre les groupes.
Profondeur	Majeur	Il marque une grande différence avec le passé, avec une rupture et discontinuité

		apparentes. Il modifie le contenu de la stratégie, les processus, la culture organisationnelle.
	Marginale	L'apport du changement est un raffinement de la situation actuelle, du processus et de la mission de l'organisation.
Rythme	Lent	Il consiste à une démarche graduelle pour assurer par la suite un nouvel équilibre.
	Rapide	Il s'agit d'un redressement et d'une révolution contre une situation passée.

Source : Zoubir Sara, KRIMED Abdelghani, « la gestion et la conduite du changement organisationnel dans l'entreprise cas : EROE Tizi-Ouzou », mémoire de fin de cycle en management stratégique, 2018, p24, 25

Cette typologie commence à apporter un peu plus de précision concernant les différents types de changement organisationnel, mais cette dernière dispose d'une part, certaines difficultés lorsqu'il s'agit de croiser les trois dimensions et d'autre part, par rapport aux interactions faites par les praticiens.

Il nous semble important de mentionner ces différentes formes de changement car elles sont liées à la performance de l'entreprise. On remarque ici que l'impact d'un changement ne sera pas le même selon la forme du changement adopté par une entreprise.

II.3-Diriger le changement organisationnel :

Quels aspects d'une organisation peut-il vraiment changer ?

Il peut modifier la stratégie, la culture, les tâches, les technologies, les attitudes des employés de l'entreprise et leurs compétences.

Le changement organisationnel commence souvent par le « changement stratégique », soit une modification de la stratégie, de la mission et de la vision de l'organisation, le changement stratégique peut ensuite entraîner d'autres changements organisationnels, par exemple en ce qui a trait à la technologie, à la structure, et à la culture de l'entreprise.

- ***Le changement stratégique organisationnel :***

Les changements stratégiques organisationnels, en redéfinissant l'orientation principale de l'organisation, comptent parmi les changements les plus risqués, mais les plus importants que les gestionnaires puissent mettre en œuvre.

Nous pouvons résumer les constatations de certaines études récentes comme suit :

- A- Les changements stratégiques organisationnels sont habituellement déclenchés par des facteurs externes, les menaces ou défis extérieurs (la concurrence, dérèglementation, les innovations technologiques).
- B- Les changements stratégiques organisationnels sont souvent une question de survie, les chercheurs ont constaté que le fait de procéder à un changement stratégique organisationnel n'est pas une garantie de succès, mais que les entreprises qui évitent ces changements ne survivent pas généralement.
- C- De tous les changements organisationnels, les changements stratégiques à l'échelle de l'organisation mis en œuvre en situation de crise et dans un court délai sont les plus risqués, ils portent sur de plus nombreux aspects de l'organisation y compris ses valeurs de base qui sont difficiles à changer et leur modification semble déclencher une importante mauvaise volonté de la part des employés.

- ***Changement structurel (réorganisation ou restructuration) :***

La réorganisation signifie que l'on doit recréer la structure de l'organisation (modification de la structure des services, la coordination, l'étendu des responsabilités, la centralisation de la prise de décision...)

- ***Changement culturel :***

La mise en œuvre d'un changement stratégique exige souvent un changement de culture et une modification des valeurs communes de l'entreprise.

- ***Changement technologique :***

Les changements technologiques sont des modifications que l'organisation apporte aux méthodes de travail qui lui permettent de réaliser des tâches (nouvelles technologies de production, nouvelles procédures de sélection et d'évaluation du rendement...)

- ***Changement chez les employés (attitudes et compétence) :***

Parfois les employés eux-mêmes doivent changer les techniques comme les exposés, les conférences et les séances de formation sur les lieux de travail sont souvent utilisées pour fournir aux employés les compétences dont ils ont besoin pour effectuer leur travail d'adéquatement.

II.4-Les étapes précises pour diriger le changement :

- ***La création d'un sentiment d'urgence :***

Voilà quelques façons de créer un sentiment d'urgence :

-Rendre les employés conscients de la faiblesse importante de l'entreprise par rapport à ses concurrents.

-Eliminer les évidents d'excès comme les clubs de loisirs appartenant à la société, l'avion de la compagnie, ... afin de faire comprendre la nécessité de mettre en place des activités rentables.

-Etablir des cibles ambitieuses (chiffres d'affaires, bénéfice, productivité, satisfaction de la clientèle, la durée du cycle de développement de s produits...)

-Communiquer des donner sur la satisfaction de la clientèle et la performance financière..., des renseignements qui montrent les faiblesses de l'employeur par rapport à ses concurrents.

- ***La création d'une coalition et favoriser l'engagement :***

Dans ce processus, les gestionnaires doivent choisir les bons lieutenants, la création d'une coalition peut être motivée par le désir de former un soutien politique. Les membres de la coalition devraient aussi avoir l'expertise, la crédibilité et le leadership nécessaires pour expliquer et mettre en œuvre le changement et favoriser l'engagement de ceux qui doivent effectivement procéder au changement.

- ***Donner aux employés le pouvoir de procéder au changement :***

La réalisation d'un changement exige la participation des employés eux-mêmes.

Parfois l'habituel signifie simplement de laisser les employés trouver de leur propre façon de faire, plutôt que de les obliger au changement.

- ***Gérer des victoires à court terme :***

La transformation d'une entreprise peut demander du temps, mais la plus part des personnes ont besoin d'un renforcement de bas périodique pour constater que leurs efforts en valent la peine, le maintien de la motivation des employés pour qu'ils demeurent tournés vers le changement nécessite par conséquent la planification et la création des victoires à court terme.

- ***Consolider les gains et produire plus de changement :***

Les entreprises peuvent consolider leur gains et de produire plus de changement en engageant de nouveaux employés, en leur accordant des promotions et en les formant pour qu'ils puissent mettre en œuvre la nouvelle vision, en identifiant quelques employés qui peuvent diriger les changements constants.

- ***Ancrer la nouvelle façon de faire dans la culture de l'organisation :***

Le changement organisationnel ne peut survivre sans un changement correspondant dans les valeurs communes des employés, il ne sera pas possible d'obtenir une organisation fondée sur le travail d'équipe axée sur la qualité et l'adaptation si les valeurs communes de l'entreprise mettent toujours l'accent sur l'égoïsme.

- ***Surveiller le progrès et ajuster la vision au besoin :***

Il est essentiel que l'organisation ait un mécanisme pour contrôler l'efficacité du changement et pour recommander les mesures correctives. La direction d'une entreprise a constitué une équipe de surveillance composée des cadres d'un représentant syndical, d'un ingénieur et de plusieurs autres personnes pour contrôler le fonctionnement de ses nouvelles équipes autonomes.

II.5-L'adaptation au changement :

Face aux différents changements, économiques, technologiques, sociodémographiques, ou politico juridiques, etc, les acteurs de l'organisation doivent revoir leurs façons de faire et de penser afin de s'adapter à la nouvelle réalité organisationnelle. L'adaptation consiste alors à retrouver un certain état d'équilibre. Cependant, celui-ci reste virtuel et il se peut jamais être atteint, car c'est plutôt au chaos et au déséquilibre que les systèmes tendent généralement.

¹³ Morin (1996) distingue et oppose deux types d'ajustement, à savoir l'adaptation à une situation et se tirer d'affaire, c'est-à-dire le coping. L'adaptation à une situation suppose que l'événement ou le stimulus échappe au contrôle de l'individu, ses comportements doivent s'ajuster aux circonstances...alors que se tirer d'affaire implique que les conséquences de l'action dépendent des décisions de l'individu. ¹⁴

Selon Luminet, les stratégies de coping sont les « réponses mises en place par un individu en vue de faire face à l'événement stressant et aux émotions qui lui sont associés ».

L'adaptation à une situation consiste à fournir des efforts cognitifs et comportementaux pour répondre à satisfaire à des exigences externes et internes perçus par la personne comme mettant à l'épreuve ou dépassant ses capacités.

Morin distingue deux types de réponses de l'organisme devant une demande d'adaptation : les émotions qui sont des réponses spécifiques à un stimulus et le stress, qui est une réponse non spécifique à toute demande d'adaptation.

Pour terminer, il n'existe pas une règle précise permettant de définir le moment exacte auquel la transformation organisationnelle doit avoir lieu. De plus, dans un monde en perpétuelle évolution, les entreprises se doivent d'innover constamment. Cela passe par des changements permanents qu'il est essentiel de savoir gérer pour espérer continuer de grandir.

Conclusion du chapitre :

Pour conclure, ce chapitre nous a permis de mettre en vue les principales approches d'analyse du changement organisationnel. Plusieurs éléments ont été intégrés dans la compréhension du changement organisationnel tel que l'importance du contexte, en exposant l'approche managériale qui analyse le changement sous l'angle de l'organisation et ses composantes.

On a donc tenté de comprendre le processus du changement, qu'il soit imposé par l'environnement interne ou externe ou généré par une action volontaire ou encore diffusé d'une manière progressive ou brutale, le changement est une affaire d'individus dès lors qu'il s'insère au sein du système organisationnel ou vivent et interviennent des acteurs en interaction. Il est

¹³ Morin, 1996, p231

¹⁴ Luminet, 2002, p24

alors nécessaire de s'intéresser aux rôles des différents acteurs organisationnels dans l'amorce, la mise en œuvre et la pérennité du processus du changement.

CHAPITRE IV : CADRE PRATIQUE

Section I : Présentation des lieux

Préambule :

Pour notre travail de recherche, nous avons effectué un stage qui s'est finalisé par un guide d'entretien au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia.

Le port de Bejaïa joue un rôle très important dans les transactions internationales vu sa place et sa position géographique.

Aujourd'hui, il est classé 1^{er} port d'Algérie en marchandise générale et 3^{ème} port pétrolier, il est également 1^{er} port du bassin méditerranéen à avoir obtenu, en 2000 la certification ISO 9001.2000 pour l'ensemble de ses prestations et à avoir ainsi installé un système de management de qualité. Cela constitue une étape dans le processus d'amélioration continue de ses prestations au grand bénéfice de ses clients. L'entreprise Portuaire a connu d'autres succès depuis elle est notamment certifiée à la norme ISO 14001.2004 et au référentiel OHSAS 18001.2007, respectivement pour l'environnement et l'hygiène et la sécurité au travail.

Historique

Béjaia, une ville, un port,

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

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

La Saldæ romaine devient un port d'embarquement de blé du grenier de Rome, ce n'est qu'aux XI^{ème} siècle, que Bgaieth, devenue Ennaceria, pris une place très importante dans le monde de l'époque ; le port de Bejaia devient l'un des plus importants de la méditerranée.

La réalisation des ouvrages actuels débuta en 1834, elle fut achevée en 1987. C'est en 1960 qu'a été chargé le premier pétrolier d'Algérie.

Le port de Béjaïa aujourd'hui est réputé mixte : hydrocarbures et marchandises générales y sont traitées. L'aménagement moderne des superstructures, le développement des infrastructures, l'utilisation de moyens de manutention et de techniques adaptés à l'évolution de

la technologie des navires et enfin ses outils de gestion moderne, ont fait évoluer le Port de Béjaïa depuis le milieu des années 1990 pour être classé aujourd'hui second port d'Algérie.

Historique de création de l'EPB

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

L'entreprise, réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, fut régie par la législation en vigueur et soumise aux règles édictées par le sus mentionné décret.

Pour accomplir ses missions, l'entreprise est substituée à l'Office National des Ports (ONP), à la Société Nationale de Manutention (SO.NA.MA) et pour partie à la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (C.N.A.N).

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

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

L'Entreprise Portuaire de Béjaïa ; entreprise socialiste ; est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (E.P.E.-S.P.A) depuis le 15 Février 1989.

Situation géographique

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

Le port de Béjaia, est délimité par :

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

❖ Mouillage

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

❖ Accès au Port

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

❖ Bassins du Port

Le Port de Bejaia est constitué de trois bassins :

- Bassins de l'avant Port : Sa superficie est de 75 hectares et ses profondeurs varient entre 10m et 13.5m. L'avant Port est destiné à traiter les navires pétroliers.

- Bassins du vieux Port : Sa superficie est de 25 hectares et ses profondeurs de quai varient entre 6 et 8m.
- Bassins de l'arrière Port : Sa superficie est de 55 hectares et les tirants d'eau varient entre 10m et 12m.

Liaisons terrestres (routes et ferroviaires).

- Béjaïa est desservie par plusieurs routes nationales. : la route nationale N°9(route de Sétif), et la route nationale N°24 (route de Béjaïa), qui traverse la vallée de la Soummam, Bouira, puis Alger à l'ouest, ou Bordj bou Arréridj à l'est. Un projet d'autoroute est en cours de réalisation pour désengorger la route de Béjaïa, axe principal entre la capitale et l'Est du pays, et permettre de relier la ville et son port, l'un des plus importants d'Algérie, à l'autoroute Est Ouest algérienne.
- Béjaïa possède une gare ferroviaire, terminus de la ligne Béni Mansour - Béjaïa, créée en 1889. L'interconnexion, à Beni Mansour, avec la ligne Alger - Skikda, permet l'accès à l'ensemble du réseau ferroviaire algérien par des liaisons directes à la capitale algérienne, à l'ouest, et à Sétif, au sud-est.

Missions et activités de l'EPB

❖ Ses Missions

La principale mission du port c'est d'assurer le transit des marchandises et des passagers dans les meilleures conditions de sécurité, de coût et de délai.

La gestion, l'exploitation et le développement du domaine portuaire sont les principales missions de l'EPB, c'est dans le but de promouvoir les échanges extérieurs du pays. Elle se doit d'assumer la police et la sécurité au sein du port.

Elle est chargée des travaux d'entretien, d'aménagement, de renouvellement et de création d'infrastructures.

L'EPB assure également des prestations à caractère commercial, à savoir ; le remorquage, la manutention et l'acconage.

❖ Ses Activités

Les principales activités de l'entreprise sont :

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

Description des services

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

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

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

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

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

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

- Les opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises.
- La réception des marchandises.
- Le transfert vers les aires d'entreposage, hangars et terre-pleins, ports secs.

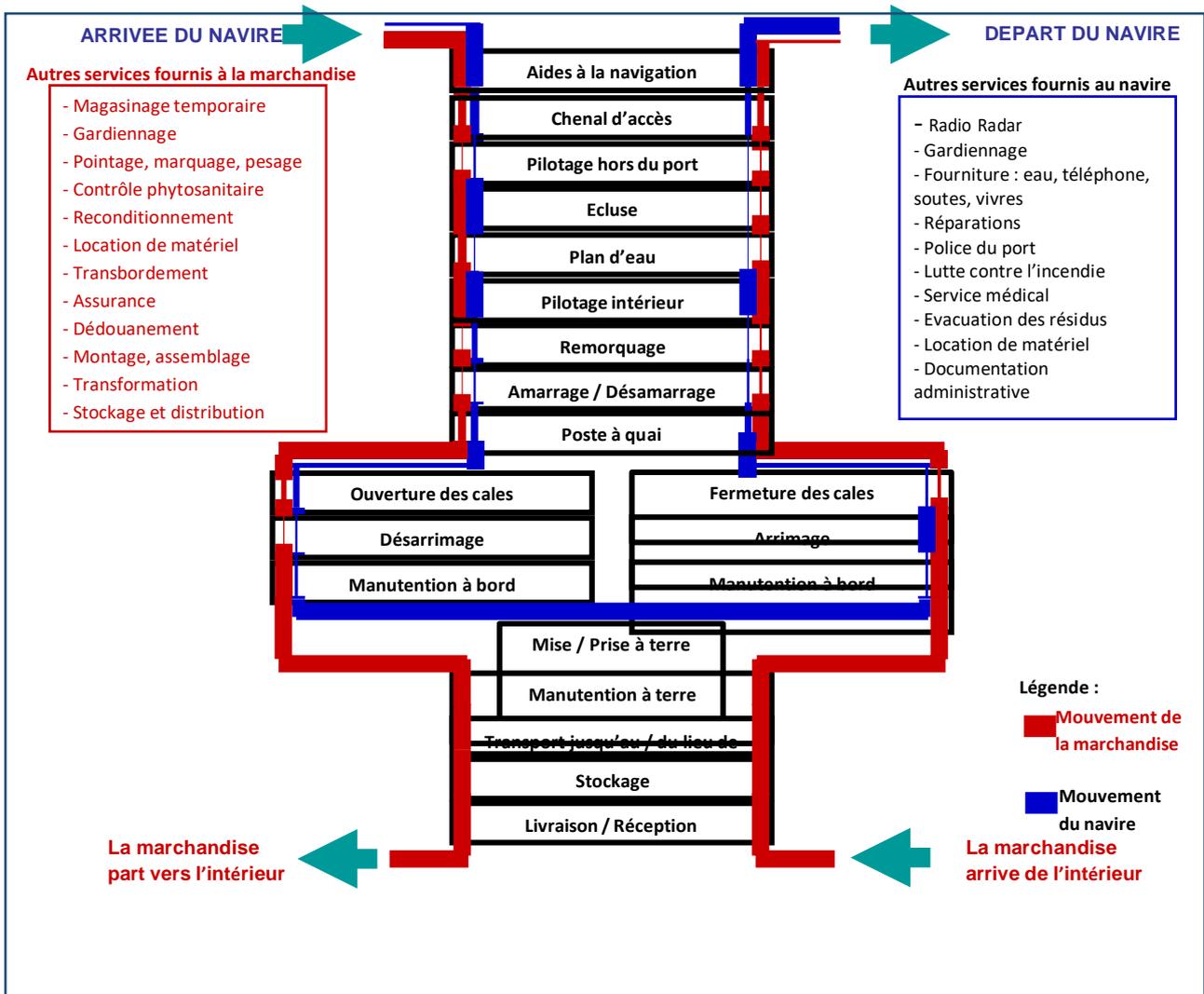
- La préservation ou la garde des marchandises sur terre-pleins ou hangar et hors port.
- Pointage des marchandises.
- La livraison aux clients.

La manutention et l'acconage sont assurés, par un personnel formé dans le domaine. Il est exercé de jour comme de nuit, réparti sur deux vacations de 6h à 19h avec un troisième shift optionnel qui s'étale entre 19h et 01h du matin. Pour des cas exceptionnels, un 4^{ème} shift peut être exploité. Ce dernier peut s'étaler jusqu'à 7 h du matin.

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

- L'enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
- L'avitaillement en eau potable.
- Le pesage des marchandises (ponts bascules).
- La location de remorqueurs ou vedettes (pour avitaillement des navires, transport de l'assistance médicale, assistance et sauvetage en haute mer).

PROCESSUS D'ACHEMINEMENT D'UN NAVIRE



Source : document interne de l'EPB.

Organigramme Général de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa

Direction Générale D.G

En annexe

Présentation des différentes structures de l'EPB

L'EPB est organisée selon des directions fonctionnelles et opérationnelles :

DIRECTION GENERALE (DG) :

Elle est chargée de concevoir, coordonner et contrôler les actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise.

1. Direction du Système de Contrôle Interne (DSCI) :

- Aider l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant ses processus de management des risques et de gouvernance de l'entreprise ;
- Evaluer le dispositif de contrôle interne de l'entreprise ;
- Apporter des conseils et de l'assistance pour améliorer les activités ;
- Donner une assurance à l'entreprise sur le degré de maîtrise de ses opérations ; Proposer des pistes d'amélioration ;
- Elaborer les tableaux de bord de gestion qui répondent aux objectifs fixés par la Direction Générale ;
- Analyser les écarts et l'interprétation des résultats liés aux différentes activités ;
- Elaborer les rapports de gestion ;
- Contribuer dans des actions de sensibilisation et de formation à la prévention des risques de pollution, à la protection de l'environnement, la santé des travailleurs et à l'intervention d'urgence.

2. Département Marketing :

- Définir des objectifs et de la stratégie de l'action commerciale de l'entreprise, ainsi que les principes fondamentaux d'une politique marketing, en accord avec la Direction Générale et avec la stratégie de développement de l'entreprise.
- Définition une politique de pricing pour l'ensemble des prestations, permettant à l'entreprise d'être compétitive et rentable.
- Définir une stratégie et d'une politique de communication (interne et externe), en accord avec la stratégie de développement de l'entreprise.
- Analyser des caractéristiques et l'évolution du marché.

3. Département des Affaires Juridiques : qui est chargé de :

- Assurer le suivi de l'évolution de la législation et de la jurisprudence ;
- Assurer la gestion des litiges liés à toutes les activités de l'entreprise ;
- Assurer la présentation de l'entreprise devant toutes les instances judiciaires et administratives ;
- Mettre en place des couvertures d'assurance du patrimoine et responsabilités civiles de l'entreprise ;
 - Assurer la veille juridique et le recensement des textes réglementaires relatifs à l'activité de l'entreprise ainsi que leur diffusion.

4. Cellule Projet Exploitation des Activités Commerciales :

- Coordonne et assure le contact avec les différentes interfaces du projet de mise en exploitation commerciale des espaces commerciaux de la gare maritime.
- Participe à l'élaboration des procédures de gestion de la future activité.
- Participe aux réflexions liées à la vision stratégique aux fins de la mise en exploitation des espaces commerciaux de la gare maritime.
- Participe aux différentes écritures administratives du projet (Courrier, convention, cahier des charges ...).
- Accompagne le projet dans le suivi budgétaire et le reporting.

LDIRECTION GENERALE ADJOINTE (DGA) :**1. DIRECTION FINANCES ET COMPTABILITE (DFC) :** Elle est chargée de :

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

2. DIRECTION RESSOURCES HUMAINES (DRH) :

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

- La mise en œuvre de la politique de rémunération, de recrutement et de la formation du personnel.
 - La gestion des carrières du personnel.
 - La gestion des moyens généraux (achats courants, parc autos, missions, ...etc.).
 - La médecine du travail et les prestations sociales.
 - La mise en œuvre, le maintien et l'amélioration continue du Système de Management Intégré (plans projets et indicateurs de mesure).
 - L'animation et la coordination de toutes les activités des structures dans le domaine QHSE.
-
- La Contribution active à l'instauration et au développement d'une culture HSE au sein de l'entreprise et de la communauté portuaire.

3. DIRECTION ACHATS (DA) :

La mission principale de la direction est de satisfaire les besoins des clients internes, en obtenant la meilleure performance des fournisseurs (Qualité / Coût / Délais / Services) et en optimisant les coûts complets.

Les objectifs de la fonction « achats » sont les suivants :

- La négociation du prix d'achat des prestations courantes.
- L'augmentation de la qualité des produits.
- La pérennisation des relations avec les fournisseurs pour augmenter la sécurité.

L'approvisionnement a pour but de répondre aux besoins de l'entreprise en matière de produits ou de services nécessaires à son fonctionnement. Il consiste à acheter, au bon moment et au meilleur prix, les quantités nécessaires de produits de qualité à des fournisseurs qui respecteront les délais.

La gestion des stocks :

- Gérer et optimiser la gestion des stocks (entrées et sorties des marchandises) pour minimiser le niveau de stocks sans risquer la rupture ;
- Concevoir et coordonner l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement dans les délais impartis ;

- Mettre en place le stockage des produits (surface, rangement, rotation des produits) en fonction des services et de la demande des clients ;
- Superviser le traitement des commandes en veillant au respect des coûts et des délais ;
- Réaliser et aménager l'endroit impartit au stockage de la marchandise dans un souci de repérage et d'accès rapides aux produits les plus demandés par ces clients ;
- Définir et mettre en œuvre le plan d'approvisionnement, assurer les commandes, la réception, le stockage, la préparation et la distribution des marchandises et des produits nécessaires aux utilisateurs, en optimisant les stocks ;
- Eviter tout excès de stockage en gardant une marge de manœuvre pour ne pas être en rupture de stock d'un produit tout en garantissant la disponibilité permanente des marchandises.

4. DIRECTION DIGITALISATION ET NUMERIQUE (DDN) :

- La réalisation du schéma directeur par la conduite des projets d'informatisation en veillant à la cohérence fonctionnelle et technique ainsi qu'à la qualité et la sécurité des systèmes d'information.
- La mise en œuvre des systèmes d'information à la fois flexibles et fiables ;
- Le management des évolutions des systèmes d'information et des projets informatiques ;
- L'excellence opérationnelle et l'optimisation des fonctions de soutien de la direction.

5. DIRECTION EXPLOITATION (DE) :

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

- **Manutention** : Qui comprend les opérations d'embarquement, d'arrimage, de désarrimage et de débarquement de marchandises, ainsi que les opérations de mise et de reprise des marchandises sous hangar, sur terreplein et magasins. La manutention est assurée par un personnel formé dans le domaine. Elle est opérationnelle de jour comme de nuit, répartie en deux *shifts* (*période de travail d'une équipe*) de 6h à 19h avec un troisième *shift* opérationnel qui s'étale entre 19h et 01h du matin. Pour cas exceptionnels, ce dernier peut s'étaler jusqu'à 7h du matin.

▪ Acconage :**❖ Pour les marchandises :**

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

❖ Pour le service :

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

❖ Zones logistiques extra portuaires :

- Rapprocher la marchandise du client final.
- Décongestionner les surfaces dans l'enceinte portuaire.
- Réduire les temps d'attente en rade des navires dus au manque d'espace d'entreposage, et réduire ainsi les surestaries.
- Développer le transfert de masse des marchandises par voie ferroviaire.
- Réduire les congestions sur les routes et réduire l'émission de gaz polluants.

6. DIRECTION MAINTENANCE (DM) :

Les principaux métiers sont :

❖ Maintenance Engins :

- L'approvisionnement en pièces de rechanges ;
- La maintenance des équipements ;
- La planification des affectations.

❖ Maintenance navale :

- la maintenance des remorqueurs.

7. DIRECTION DOMAINE ET DEVELOPPEMENT (DDD) :

A pour tâches :

- Amodiation et location de terre pleins, hangar, bureaux, immeubles, installations et terrains à usage industriel ou commercial.
- Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
- Pesage des marchandises (pont bascule).
- Avitaillement des navires en eau potable.
- Organiser, superviser et mettre à disposition les ressources nécessaires pour le traitement des voyageurs (Passagers/Auto passagers- Arrivées/Départ).
- Elaborer les procédures de gestion et la documentation nécessaires à l'exploitation du parking à étages, du centre commercial, de de l'espace polyvalent et des diverses occupations à usage commercial et administratif de la gare maritime.
- Arrêter et mettre en œuvre les actions nécessaires pour l'élaboration de l'étude d'aménagement, la réalisation des travaux et la mise en exploitation commerciale du centre commercial et de l'espace polyvalent.
- Assurer l'entretien et maintenance des différentes installations et équipements de toute la gare maritime, soit par l'élaboration et le suivi des relations contractuelles et conventionnelles ou par les moyens propres de l'entreprise.
- Organiser et déployer les diligences nécessaires pour assurer des activités d'animation commerciale et promotionnelle au sein du centre commercial et de l'espace polyvalent.

8. DIRECTION CAPITAINERIE (DC) :

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

Elle assure également les fonctions suivantes :

- **Remorquage** : cette activité consiste essentiellement à remorquer les navires entrants et sortants.

Les prestations sont :

- Le Remorquage portuaire.
 - Le Remorquage hauturier (haute mer).
 - Le Sauvetage en mer.
-
- **Pilotage** : La mise à disposition d'un pilote pour assister ou guider le commandant du navire dans les manœuvres d'entrée, de sortie. Cette activité s'accompagne généralement de pilotines, de canots et de remorqueurs.

 - **Amarrage** : Cette appellation englobe l'amarrage et le désamarrage d'un navire. L'amarrage consiste à attacher et fixer le navire à quai une fois accosté pour le sécuriser. Cette opération se fait à l'aide d'un cordage spécifique du navire.

 - **Accostage** : Le port met à la disposition de ces clients des quais d'accostage en fonction des caractéristiques techniques du navire à recevoir.

Les infrastructures et les équipements

- **Les infrastructures portuaires :**
 - Trois postes spécialisés peuvent recevoir des pétroliers allant jusqu'à 260m LHT avec un tirant d'eau maximum de 12,8 m.
 - 19 postes à quai d'un tirant d'eau maximum 11,50 pour les navires transporteurs de marchandises divers, d'essences de vrac liquides ou solides, de colis de conteneurs de passages, véhicules ou animaux vivant.
 - 01 poste à quai RO/RO pour la réception des navires rouliers et les car-ferries
 - 01 poste spécialisé gazier / huilier
 - Port de pêche abritant des chalutiers et des petits métiers.
 - Mini port de plaisance.
 - Dock flottant pour la réparation navale d'une capacité de 15000 tonnes.

- **Les principaux équipements :**
 - Des grues mobiles sur roues de 40 à 90 tonnes de capacité.
 - Des grues de quais de 15 à 80 tonnes de capacité.
 - Des pelles mécaniques utilisables dans les cales des céréaliers.
 - Deux ponts-bascules pour camions et wagons, d'une capacité de 60 à 100 tonnes.
 - Des bennes preneuses.
 - Des chariots élévateurs à 2,5 à 28 tonnes de capacité de levage.

- steakers de 36 à 45 tonnes pour le traitement des conteneurs.
- Tracteurs RoRo et remorques.
- Equipement de lutte anti-pollution (barrage anti-pollution d'une largeur de 900m, dispersant marin, laboratoire spécialisé.....etc.).
- Pompes à grains (250 tonnes/heure).

Marché et Hinterland :

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

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

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

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

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

Deux segments sont identifiés :

- 1. Selon la nature de la marchandise :** Différents types de marchandises transitent par le port de Béjaïa, la diversité de ces produits implique nécessairement une adaptation des moyens d'exploitation pour répondre aux exigences techniques et améliorer les conditions de traitement des marchandises. La segmentation peut alors se faire selon la nature de la

marchandise (conteneurs, céréales, bois, produits ferreux, produits divers, produits pétroliers, matériaux de construction,..)

2. Selon les types de navires : Plusieurs types de navires transitent par le port de Béjaïa et cela peut nécessiter la spécialisation des postes à quai. (pétroliers, portes-conteneurs, céréaliers, RO/RO,...)

▪ **TYOLOGIE CLIENTS :**

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

- Consignataires agissant pour le compte d'armateurs nationaux et étrangers pour les lignes régulières, le tramping et le transport d'hydrocarbures.
- Transitaires représentant les opérateurs économiques dans les opérations d'import/export.
- Chargeurs et réceptionnaires de marchandises générales.
- Industriels opérant dans divers secteurs d'activité implantés au niveau du port et sur le territoire national.
- Passagers sur la ligne Béjaïa/Marseille.
- Commandants de navires en escale au port.

▪ **TYOLOGIE ZONE GEOGRAPHIQUE :**

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

LES CONCURRENTS

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

❖ **Le port d'Alger :**

C'est actuellement le premier port d'Algérie en matière de traitement des marchandises conteneurisé avec plus de 70% de ce trafic.

Les limitations importantes de l'espace et des quais pour les opérations de conteneurs aggravent les niveaux élevés de congestion des autres types de marchandises, c'est pour cette raison que le ministère des Transports a pris la décision d'affecter une partie du trafic non conteneurisés vers les autres ports algériens (décision applicable à partir du 01er octobre 2009). Une grande partie

de ce trafic notamment le bois, le fer et les produits alimentaires ont été réaffectés au port de Béjaïa.

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

❖ **Le Port de DJENDJEN :**

La gestion du terminal à conteneurs de Djendjen a été confiée à un opérateur étranger « Dubai Ports World (D.P.W) » qui fera du port de Djendjen un port de transbordement.

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

❖ **Le port de Skikda :**

Le port de Skikda est principalement un port de marchandises diverses. Il traite principalement les produits sidérurgiques (21% de part de marché) ainsi que le divers (machines & pièces). Le vieux port, est d'ailleurs devenu un centre de réception et de transfert de cargaisons de projet pour l'exploration et la production pétrolière dans le Sud (tubes, machineries,...).

La principale contrainte du port de Skikda est le faible tirant d'eau (6.00 m) des quais de marchandises divers existants. Il y a un tirant d'eau suffisant à l'entrée du port, mais approfondir à l'intérieur des bassins est compliqué par le type de construction des quais réalisée avec des murs gravitaires qui ne s'adapte pas facilement à l'amélioration du tirant d'eau.

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

❖ **Le port d'Annaba :**

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

Les projets de développement pour le Port comportent principalement l'expansion du parc à conteneurs. L'agrandissement et l'augmentation du tirant d'eau des quais pour les conteneurs est compliquée par la configuration du bassin et le type de construction des structures de quai avec des murs gravitaires.

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

Section II : Analyse et interprétation des résultats :

Préambule :

Dans ce chapitre, nous allons avancer la pré-enquête que nous avons effectuée durant tous le mois d'avril 2022 sur l'impact de la covid19 sur l'organisation et la gestion de l'entreprise dont l'objectif est de concevoir le terrain ou nous allons faire notre enquête mais aussi s'assurer sur la faisabilité de notre thématique de recherche et que nous pouvons éventuellement avoir accès au terrain sans rencontre de difficultés afin que nous puissions d'avantage récolter des informations et des données.

De ce fait, nous débuterons par l'enchaînement de la présentation de nos enquêtés puis nous finirons par une analyse des informations acquises ainsi que les résultats.

Analyse et interprétation des données

Le déroulement de l'enquête :

Dans notre étude au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia, pour une méthode qualitative on a agréé donc pour un entretien individuel en profondeur auprès de 09 fonctionnaires de L'EPB en raison de la nature et la difficulté de notre thème, ce qui nous a été très enrichissant. L'enquête sur le terrain s'est effectuée dans la période ayant 04 avril au 18 mai, elle s'est fait face à face, avec a un interviewé qui répond à nos questions avec mon binôme.

Cette technique nous a facilité à apporter le maximum d'explications et beaucoup d'information intime, détaillé et net, tous les interviewés ont répondu aux questions d'une façon professionnelle et aise, et même la plupart des réponses était pareils.

Le tableau 01 : Les donnés personnels et professionnels des interviewés :

<i>Enquêtés</i>	<i>Sexe</i>	<i>âge</i>	<i>Fonction</i>	<i>Niveau d'instruction</i>	<i>Etat de santé</i>
Enquêté N°1	Homme	63	Responsable d'équipement et de manutention	niversitaire	/
Enquêtée N°2	Femme	+40	Chef de service administration du personnel	universitaire	/
Enquêté N°3	Homme	46	Chef de service commercial	terminal	/
Enquêtée N°4	Femme	43	chef section facturation	universitaire	Thyroïdite
Enquêté N°5	Homme	Pas indiqué	Cadre d'entreprise juriste	universitaire	/
Enquêté N°6	Homme	47	Responsable des assurances portuaire	Universitaire	Végétations
Enquêtée N°7	Femme	44	Chargée d'étude à la ressource humaine	Universitaire	/
Enquêtée N°8	Femme	50	chef de service des ressources humaines	Universitaire	/
Enquêtée N°9	Femme	25	Apprenti en HSE	Universitaire	/

Le tableau ci-dessus représente, les personnes, hommes et femmes que nous avons interrogés lors de notre enquête. Ils sont d'un âge compris entre 25 et 65ans. Ils ont un niveau d'instruction universitaire pour la majorité. Concernant leur état de santé il y'a un cas atteint

de thyroïdite et un autre de végétation nasales. Parmi ces enquêtés nous avons pris 04 chefs dans la direction opérationnelle sur le terrain dont : le responsable d'équipement et de manutention ,un chef de service administration du personnel, un chef de service commercial , un chef section facturation, et 05 cadres dans la direction fonctionnelle à l'administration dont un cadre d'entreprise juriste, un responsable des assurances portuaires, une chargée d'études dans les ressources humaines, une cheffe de service des ressources humaines, une apprentie en HSE(hygiène, sécurité et environnement) .

Tableau 02: l'organisation ainsi que la gestion de crise au sein de l'EPB :

	Personne1	Personne2	Personne3	Personne4	Personne5	Personne6	Personne7	Personne8	Personne9
Question 1 : Quels sont les acteurs qui gèrent l'organisation au sein l'entreprise ?	La direction générale, dans chaque direction y'a des département, services, section	La direction, le chef de département, chef de service, chef de section..	DR (mini direction) de DRH	C'est une hiérarchie	La direction La di-direction l'opérationnel au terrain Le fonctionnel a l'administration Le chef de direction Les départements	Toute une hiérarchie	la direction fonctionnelle, l'administration, la direction opérationnelle	C'est une toute une hiérarchie, un organisme	DG ADG DC
Question2 : quels sont les moyens utilisés en période ordinaire ?	En période ordinaire on utilise beaucoup le papier et avec covid19 on a diminué ça avec l'utilisation du l'écran	les engins, les outils de manutention comme les chaines, les élingues...	On utilise beaucoup plus le papier	Y'a pas de nouveau x moyens	La documentation écrite, le papier	On travaille avec les moyens de bord	Les documents en papiers	on utilise toujours les même moyens à savoir les outils informatique, discours qu'on travaille avec les moyens du bord	/
Question 3 : Qu'elle est l'organisation adoptée pour faire face a la	Les barrières de sécurité, le travailleur était obligé d'appliquer les	Système de désinfection y'a un groupe de personnes	Les mesures de sécurités , il a dit : « j'avoue que les associations nous	Application de mesures de sécurité	La désinfection, masque, gel, on limite la réception des personnes, il a dit : « beaucoup n'y	La distanciation sociale L'hygiène	Le congé, chacun dans son bureau pas de regroupement, tout ce qu'est hygiène a été pris en charge , et	A l'apparition du covid19 l'entreprise a continue de travailler, on avait limité la réunion, et	je n'étais pas admise au moment du covid19

<p>propagation de ce Verus ?</p>	<p>mesures de sécurité.</p> <p>Le commandant des navires refusait une équipe qui ne respecte pas ces mesures de préventions</p>	<p>sont formés spécialement pour la désinfection, l'entreprise a mis a leurs disposition le vaccin..</p>	<p>ont beaucoup aidé par le matériels nécessaire pour se prévenir de ce Verus comme le gel , les masque.. »</p>		<p>croient pas au virus et ne se protégeaient pas du coup ils mettaient la vie de leurs collègue en péril et qu'il y'a une possibilité du retour du virus ».</p>		<p>diminuer l'utilisation du papier.</p>	<p>y'a même une période ou les conférences se faisaient par Skype</p> <p>Et concernant l'hygiène tout est mis a disposition, le masque, gel, la désinfection, des compagnes de sensibilisation, la distanciation.</p>	
<p>Question 4 : Comment voyez vous l'évolution de ce phénomène au sein de l'entreprise ?</p>	<p>Y'avait pas beaucoup de cas durant cette pandémie et il ne pouvait pas nous donner un diagnostic</p>	<p>Il y'a pas de changement, et s'il y'a un navire arrivé on le traite le plus normalement du monde, si y'a pas d'activité ça viens de l'extérieur</p>	<p>Malgré le stress et la panique il y avait une certaine solidarité entre les travailleurs, et même il y'avait des associations qui nous ont aidé avec les mesures de sécurité en nous offrant des masque , gel ...</p>	<p>Pas grande choses car rien n'a changé</p>	<p>Le travail a continué et on n'a pas été confinés comme les écoles.. on a continué le travail normalement quoiqu'ils y avait. Des travailleurs qui ne se protégeaient pas et qui ne croyaient pas au virus ce qui a mit leur vie et la notre en danger</p>	<p>Autant de gens qui ont été affectés et touchés par le virus et on a perdu des collègues ce qui a affecté notre vie quotidienne</p>	<p>C'était une période de de panique générale</p>	<p>Pour ce moment là s'est calmé , y'a même un relâchement de la part du personnel mais au début on ressentait le stresse et la panique manuelle</p>	<p>Y'avait beaucoup d'employés qui étaient malades gravement et d'autres plus en moins</p>
<p>Question 5 : Que pensez-vous</p>	<p>Il ne croit pas au covid19 il a dit :</p>	<p>La vie commence a</p>	<p>On était obligé d'être présent</p>	<p>Aujourd'hui c'est le calme , et</p>	<p>Il pratique toujours, car c'est possible que</p>	<p>Il commence a</p>	<p>Ca va y'a pas de cas en ce moment c'est</p>	<p>Actuellement, , la situation s'est apaisée</p>	<p>Pour ce moment il n'y plus</p>

de la situation actuelle du Covid19 au sein de l'entreprise ?	« je ne crois pas à l'existence de ce virus , je ne respecte pas les barrières de sécurité et je porte le masque uniquement lors d'une visite chez le médecin » .	stabiliser, c'est rare de trouver une personne qui porte un masque..tout est redevenu comme avant	pour signer les factures	on ne sait pas la suite si le Virus est fini ou il revient aussi	le covid19 revient tant qu'il se propage dans la population	relâcher	un relâchement	, l'ambiance est plutôt rassurante qui veut dire il faut toujours se prévenir	j'espère que ça restera comme ça et de ne plus se retrouver comme avant dans la situation du panique
Question 6 : Les mesures de prévention sont elles appliquées ?	Oui l'entreprise a dépensé de l'argent pour avoir le matériels de préventions pendant le covid19 (le gel , masque , les gants)	Oui l'entreprise a mis tout a notre disposition le masque, le gel, le vaccin.	Oui, la désinfection, le masque, le gel, les mesures de prévention elles étaient appliquées malgré y'a toujours une minorité qui ne respectent pas les barrières de sécurité.	Oui, ils ont mis a notre dispositions tout le nécessaire comme mesures de sécurité	Oui c'est carrément une obligation d'appliquer les mesures de préventions	Oui elles sont appliquées	oui toutes les mesures de préventions sont mises a leurs disposition, juste y'a ceux qui respectent et ceux qui ne respectent pas juste dans les moments ou on exige	oui elle sont appliquées strictement	oui, c'était une obligation sur tout les travailleurs
Question 7 : Vu l'essor des TIC avez-vous opté pour le télétravail durant la pandémie ?	Oui il y'a ceux qui ont opté pour le télétravail	On n'a pas opté pour le télétravail	On évite au maximum le papier, on utilise l'email pour contacter le client	Eviter au maximum le papier, on utilisait l'email	Non on n'a pas opté pour le télétravail	Non, mais on a proposé de travailler en alternance	C'est juste quelque personnes ont travaillé , sur terrain ils ne peuvent pas travailler a distance car a l'arrivé du	le travail n'a pas arrêté mais y'a juste une petite minorité qui ont travaillé a distance	Non, on a pas opté pour le télétravail

							navire ils doivent le traiter en présentiel et c'est le même cas pour leurs responsables ils doivent être présent durant le travail		
Question 8 : Avez-vous des outils qui vous permettent la communication et la collaboration a distance ?	L'email pour un échange de courrier, car pas de réunion pendant le covid19, Outlook	La sensibilisation comme l'affichage, l'écran , messages sur le site Outlook	Applications développées à notre niveau	Les sites L'email	Outlook email Les écrans d'affichage.	On a créé un réseau social chaque élément a son propre compte Outlook Et une application pour limiter l'utilisation du papier	Outlook, un site (système d'information portuaire) , l'affichage	Whatsapp , email , Outlook ,il y'a aussi les écrans d'affichage	L'email Outlook
Question 9 : avez-vous adopté des nouvelles formes du travail ?	Y'a pas de changement, les mêmes habitudes le travail n'a pas changé un shift de matin , un shift de soir et un shift de nuit , les mêmes horaires ,rien n'a changé juste en cette période il faut la	Pas de nouvelles normes juste respecter les mesures de sécurité (masque, gel, distanciation)	Y'avait pas de changement y'a toujours le travail juste on était obligé de respecter les mesures de sécurité	Non le travail est toujours le même y'avait pas de changement, moi étant atteinte d'une maladie chronique mais j'ai travaillé	Y'a pas de changement juste il faut respecter les gestes de barrière. dont il rajoute : « je respecte toujours les mesures de sécurité, jusqu'a maintenant le gel , le masque sont a coté de moi ».	non on n'a pas adopté des nouvelles formes tout est comme avant juste le respect des mesures de préventions	y'a pas de changement, pas de nouvelle formes du travail	L'entreprise portuaire de Béjaia est stratégique donc elle ne pourra pas adopter des autres nouvelles formes du travail	/

	désinfection , et tout le nécessaire pour faire face a ce virus								
Question 10 : Quels sont les points positifs et les points négatifs de la gestion de crise par l'entreprise ?	Les points positifs le covid19 a favorisé le travail car en cette période on travaillait sans arrêt Les points négatifs pendant la période du covid19 on traitait 15 navires par mois et aujourd'hui 5 a 6 navires avec la guerre ruse ça a diminué y'a un décalage	Points positifs : une certaine solidarité entre les travailleurs Points négatif : la panique, le stress, aussi a beaucoup touché le moral	Les points positifs la solidarité points négatifs : la panique et la peur ont pris le dessus	Les points positifs, c'est de travailler seule dans le bureau personne ne circule comme avant Points négatifs, l'obligation de travailler avec la clientèle avec la peur et le stress	Les points positifs la situation nous a pris qu'il faut savoir que le virus peut se propager a tout moment et se prémunir et savoir faire face. Point négatifs : vivre dans une situation difficile surtout sur le coté psychologique, le stress, la panique et le travail continu	les points positifs : ça a encouragé la plus part des gens a revoir leurs mode de vie et changer leurs comportement les points négatifs : ça a chamboulé notre mode de vie, sur le coté relationnel, psychologique, et professionnel	Les points positifs avec le covid19 tout est informatisé, le travail est sur l'écran, sur le micro, et personne ne circule et ne vient au bureau Les points négatifs, les personnes ne respecte pas les normes ils ne se protègent pas sans penser a l'entourage dans ce cas on travaillait avec stress et panique c'est psychologique.	Points positifs, la solidarité entre les travailleurs Points négatifs, la situation a créé beaucoup de stress, un conflit entre certains travailleurs car y'a ceux qui ne respectent pas le protocole sanitaire et même sur le plan économique ca a beaucoup diminué	les points positifs : c'est que le CMT (centre médicale des travailleurs) était à jour avec ses patients, ils ont même favorisé 1mois pour les vaccins points négatifs : manque de communication, la panique, les stagiaires ont eu moins de chance d'être acceptés a cause du covid19
Question 11 : Comment vous évaluez le travail a travers les mesures de	On travaillait normalement on a pas arrêté comme le chef du matin , chef	Le travail n'a pas beaucoup changé, il a juste	Le travail était plus productif, car avant on se permettait de s'occuper des	Le travail a continué avec le stress et la panique dont elle a avoué :	Durant le confinement au début du covid19 les horaires de travail ont diminué on	c'était très calme, c'était triste à la fois on ne recevait pas plus de gens a vrai	on travaillait normal car on était obligés	Le travail a toujours continué malgré la covid19 et on a réduit les heures du travail lorsque y'avait le	/

confinement ?	du soir et chef de nuit	diminué durant le confinement, les personnes qui ont une maladie chronique sont sorties en congé par panique , mais après elles sont revenues travailler normalement	autres, de sortir avec les collègues, de prendre le téléphone a avait tout le temps, mais avec le covis19 le travail puis le travail on se voit pas toujours et on s'occupe juste du travail	« malgré le confinement et le couvre feu ils ont continué sauf qu'ils ont restreint les heures de travail mais n'avaient plus de pause déjeuner ».	sortait a 15h mais le travail n'a pas arrêté bien sûr en respectant les gestes barrière	dire, c'était un vide y'a des gens qui sont malade mais n'assument pas ils viennent et ils continuent le travail		couvre feu	
---------------	-------------------------	--	--	--	---	--	--	------------	--

1. Présentation des enquêtés :

Premier enquêté :

Il s'agit d'un homme qui a 60 ans, ayant un bac+4 comme niveau d'instruction celui qui occupe le poste de responsable d'équipement manutention. En ce qui concerne l'organisation de l'EPB avant et durant la crise sanitaire celui-ci nous a d'abord expliqué brièvement l'organigramme de l'entreprise portuaire comme quoi c'est toute une hiérarchie que c'est la DG qui s'en charge des instructions mais aussi chaque direction a ses propres départements et services , sections ainsi de suite . Il dit que les moyens qu'ils utilisent pour travailler à leurs niveau sont reparti en trois shifts « équipe le matin , une autre le soir et enfin la dernière la nuit » , il ajoute que la stratégie adoptée pour faire face à la propagation du virus est simplement de respecter les barrières de sécurité et de distanciations, le port du masque ainsi que les gels , il ajoute qu'il n'y avait pas beaucoup de cas contaminés et qu'il ne pouvait pas nous donner un diagnostic mais il nous avoue qu'il ne croit pas à l'existence de ce virus , qu'il ne respecte pas les barrières de sécurité qu'il porte le masque uniquement lors d'une visite chez le médecin .

Et pour ce qui en est de la gestion de crise au sein de l'entreprise il déclare que les instructions et les mesures de prévention sont appliquées strictement et pour qu'ils évitent les vas et viens ils utilisent des TIC pour assurer la communication dont « Outlook et l'email pour échanger les courriers ». Il affirme qu'ils n'ont pas opté pour le télétravail car c'était un travail de terrain et qu'ils se devaient d'assurer la continuité de l'activité et que le couvre feu et le confinement n'ont pas affecté le travail. Il ajoute aussi qu'il n'ya pas eu un changement au niveau de la dynamique de travail et qu'il n'a pas remarqué des points positifs par conséquent le point négatif est le traitement des navires car avant la covid19 ils traitaient jusqu'à 25 navires par semaine or qu'actuellement traitent 5 à 6 navires par semaine. Il a avancé que durant le confinement les gens travaillaient en se méfiant les uns les autres et que la panique a envahie l'entreprise

Deuxième enquêté :

Il s'agit d'une femme d'une quarantaine d'année qui est chef de service administration et du personnel et n'a aucun problème de santé.

Pour l'organisation de l'EPB avant et durant la covid19 cette enquêtée dit que tous les moyens matériels de la direction opérationnelle (engins, outils de manutention ont été utilisés. Elle ajoute que la stratégie adoptée pour faire face au virus est le système de désinfection, la sensibilisation, les affichages, les messages sur Outlook et CIP. En plus de cela un groupe de personne a été formé pour désinfecter, Les bavettes et gels sont distribués gratuitement. Vers la fin y'avait des testes PCR au niveau du centre de santé. Elle déclare que l'organisation du travail pour la direction opérationnelle n'a pas changé, il y'avait toujours les 03 shifts malgré que les nombres de navire sont diminués, elle dit qu'ils reprennent leurs habitudes et qu'il y'a une certaine stabilité. Concernant la gestion de crise elle confirme que les mesures de prévention sont appliquées et qu'ils n'ont pas adopté d'autres formes de travail et qu'ils ont continué à travailler de la même manière qu'avant l'épidémie et que le télétravail a été utilisé pour une petite minorité, elle nous avoue qu'ils ont réduit les réunions et les heures de travail. Pour les points négatifs, même s'il n'y avait pas un nombre alarmant de contamination, beaucoup de personnes ont été inquiétés mais la situation a été bien gérée est la panique a été évitée. Elle nous confie aussi que le travail n'a pas vraiment changé à travers les mesures de confinement malgré y'a eu un impact économique. Elle rajoute que sous l'instruction de la tutelle, les congés devaient être avancés av alors qu'avant ils étaient ouverts à partir de juin. Mais cette instruction n'a pas été suivie.

Troisième enquêté :

Concerne un homme âgé de 46 ans qui occupe le poste de chef de service commercial qui a un bac comme un niveau d'instruction sans maladie chronique.

Il nous explique que son service gère les ressources humaines (RH) qui est une mini direction qui dépend entièrement de la direction générale(DG). A propos de l'organisation de l'entreprise portuaire durant cette épidémie il nous déclare que ils étaient la bas pour le soutien technique, ils soutiennent les équipes par rapport à tout ce qui est congelé et qu'ils sont le biais et le fil conducteur vers la DG. Il nous dit qu'ils étaient obligés de travailler même durant le confinement toutefois lorsqu'il avait le couvre feu ils avaient réduit les heures de travail et ont pris en charge les autorisations de circuler et les laisser passer pour ceux qui travaillent la nuit mais cela un impact sur la continuité de l'activité la parce qu'ils ils étaient amenés à recevoir tout ce qui est extracteurs d'oxygène, traiter un navire, ou le décharger sachant qu'ils étaient en grève mais ils l'ont fait car ils ne voulaient pas prendre en otage les malades et le corps

médical. Pour aujourd'hui la situation est stable et la panique a beaucoup diminué et ils continuent à travailler normalement sans se soucier des instructions sanitaires. Il nous confie qu'au service commercial y'a eu 3 cas de contaminés et ils étaient touchés par la variant omicron.

Par rapport à la gestion de crise les mesures de prévention sont strictement exécutées et tous les moyens nécessaires étaient à notre disposition et qu'il n'était pas envisageable d'adopter le télétravail au service commercial car ils étaient obligés de travailler en présentiel mais en parallèle il y'a eu un autre service qui a opté pour le travail à distance. En ce qui concerne les outils qui permettent la communication et la collaboration à distance, nous disposons des applications développées, qui sont dédiées spécialement pour la fracturation et le commercial, mais aussi nous utilisons Outlook. Il rajoute que le travail a diminué car c'est une crise à l'échelle mondiale on a tous été impactés à une échelle ou à une autre. Pour les points positifs c'est qu'il y'a eu une grande solidarité entre les collègues c'était tout le monde qui se tenait la main , à propos des points négatifs il y'a toujours des gens qui profitent de la situation et sincèrement durant le confinement c'était un travail plus productif car en période ordinaire y'avait beaucoup de va et viens or qu'en période de crise chacun était dans son bureau on recevait pas du monde, on était plus conscient car la panique régnait , on faisait attention au moindre petit détail , à titre d'exemple quand c'est le moment de rentrer on ne sortait plus à la fois , on le faisait un par un.

Quatrième enquête :

Il s'agit d'une dame âgée de 43 ans qui est cheffe de section et de fracturation qui est TS en commerciale présentant une maladie de la thyroïde.

Au sujet de l'organisation avant et durant la crise sanitaire cette dernière n'a pas répondu aux deux premières questions mais elle dit que la stratégie adoptée pour faire face à ce virus c'est la sensibilisation, la désinfection, le port du masque ainsi que les gels qui sont attribués gratuitement, elle ajoute qu'il y'avait des cas qui avaient des symptômes mais qui n'ont rien déclaré. Elle rajoute que la situation actuelle du covid19 s'est calmée mais qu'ils ont toujours cette crainte qu'il y ait l'apparition d'un nouveau variant.

Pour les mesures de prévention elles étaient appliquées malgré qu'il y'a toujours une minorité qui ne respecte pas les barrières de sécurité , pour mon cas je n'étais pas concernée par

le travail à distance mais j' avais droit de prendre mon congé à l' avance par contre il y' a eu des personnes au niveau de la DG qui étaient concernées par le télétravail . Pour ce qui est de la communication on utilisait uniquement l' email pour les courriers car on reçoit des clients et on se devait de signer des factures mais pas opter pour de nouvelles formes de travail on ne pouvait rien changer. Elle nous avoue que le point positif c' est qu' elle ne recevait pas beaucoup de clients parce qu' ils étaient réduits ce qui leur a permis de travailler sans être dérangés et au sujet des points négatifs c' est que la peur a pris le dessus. Elle dit que malgré le confinement et le couvre feu ils ont continué à travailler sauf qu' ils ont restreint les heures de travail mais n' avaient plus de pause déjeuner.

Cinquième enquête :

Cette cinquième personne est du genre masculin qui n' a pas voulu nous donner son âge il avait souligné que sa restait personnel, ce dernier occupe le poste de juriste avec un niveau d' instruction universitaire il précise avoir un bac+5 et qu' il est en parfaite santé.

Puis nous lui avons posé des questions sur le premier axe qui se focalise sur l' organisation de l' entreprise portuaire avant et durant la crise sanitaire, cet individu nous a d' abord expliqué l' organigramme globale de l' entreprise qui est reparti en premier lieu par le PDG, donc il y' a 10 directions, ensuite y' a le terrain et le fonctionnel puis on a à la tête de chaque direction un directeur, puis des départements, des services ainsi de suite. Il ajoute qu' ils utilisent comme moyens des outils informatiques ainsi que la documentation écrite, il ajoute qu' ils ont reçu des instructions de la tutelle qui est la distanciation, la désinfection le port du masque, le lavage des mains ...etc. Il déclare qu' il y' a des personnes inconscientes qui refusent d' admettre qu' ils sont affectés par le virus et continuaient de venir travailler sans penser aux représailles, il déclare aussi qu' ils ont continué à travailler et n' ont pas pu se confiner comme les autres secteurs à l' image de l' éducation et de l' enseignement. Il rajoute que beaucoup n' y croient pas au virus et ne se protégeaient pas du coup ils mettaient la vie de leurs collègue en péril et qu' il y' a une possibilité du retour du virus.

Concernant le deuxième axe il nous avoue qu' ils étaient carrément obligés de suivre les mesures de prévention , qu' ils n' étaient pas concernées par le télétravail qu' ils utilisaient notamment les écrans d' affichage , email ainsi que Outlook comme moyens de communication et de collaboration , il rajoute qu' il n' était pas possible de changer leur méthode de travail vu la place qu' occupe le port de Bejaïa que ce soit les personnes de terrain ou ceux du fonctionnel , il

annonce aussi que la situation de crise leur a permis de vivre avec et savoir faire face et pour les points négatifs on vivait une situation assez difficile surtout sur le plan psychologique on était absorbé par le stress et la panique, il apporte qu'en période de confinement la chose qui a changé dans leur façon de travailler qu'ils sortaient à 14 :30 et qu'ils évitaient les regroupements et les réunions.

Sixième enquêté :

Il s'agit d'un homme qui a 47 ans qu'il a fait des études supérieures, son poste de travail est responsable des assurances portuaires et qu'il a des végétations comme maladie chronique.

En ce qui concerne l'organisation de l'EPB ce dernier nous a seulement dit que c'est toute une hiérarchie qui s'occupe de gérer l'entreprise, par la suite il dit qu'il travaille avec les moyens de bord et qu'il n'était pas initié en assurance et qu'en 2003 il était chef de service manutention, il annonce aussi que la stratégie adoptée pour affronter le virus c'est bien évidemment la distanciation sociale bien sûr, l'hygiène, limiter les heures de travail, il nous confie que l'époux de sa sœur travaille à la naza aux USA et qu'il lui avait dit que ce virus a été créé dans un laboratoire militaire en Chine puis il a échappé du laboratoire en question et qu'il s'agissait d'une guerre biologique, il rajoute c'est un virus qui est créé dans le but de réduire la population mondiale. Il rajoute qu'il y'avait autant de gens infectés et touchés par le virus et qu'ils ont même perdu des collègues. Il confie que la majeure partie des employés ont relâché et ne respectent les mesures de préventions.

En ce qui concerne la gestion de crise ce monsieur confirme qu'ils étaient dans l'obligation de respecter les barrières de sécurité car y'avait des caméras de surveillance et qu'ils n'ont pas opté pour le télétravail par conséquent ils ont proposé de travailler en alternance et pour assurer la communication et la collaboration ils ont créé un réseau social qu'il n'a pas cité et que chaque employé a son propre compte Outlook et qu'ils disposaient d'une application qui leur permet de minimiser l'utilisation du papier, il ajoute que ce n'était pas possible d'adopter de nouvelles formes de travail qu'ils ont juste respecté les instructions et que vu la place stratégique qu'a le port de Bejaia ceci était impossible. Il dit que cette pandémie a eu un réel impact qui a engendré des points négatifs qui ont chamboulé leur vie sur le côté relationnel, psychologique et professionnel mais toutefois sa a apporté des points positifs sa a permis à certains de revoir leurs comportements et changer leur mode, et pour ce qui en est du travail durant la période de

confinement c'était à la fois calme et triste et qu'il y'avait des gens atteints par le virus mais qui venaient quand même travailler.

Septième enquête :

Il s'agit d'une jeune femme âgée de 44 ans ayant fait des études supérieures (universitaire) et qui occupe la fonction de cadre chargé d'étude aux ressources humaines. Elle déclare qu'elle est en parfaite santé et n'a aucune maladie chronique.

Pour ce qui est de l'organisation de l'EPB cette dame dit uniquement que c'est toute une hiérarchie qui contribue à la gestion de l'entreprise qu'ils utilisent des moyens ordinaires à savoir des outils informatiques et les moyens de bord et que la stratégie adoptée pour affronter la pandémie c'est pendant la première année du covid19 que la DG nous a autorisées à prendre nos congés et ceux qui ont leurs reliquats ont eu le droit de les prendre pour minimiser le nombre des travailleurs, même ils ont ouvert l'exercice c'est-à-dire une avance sur congé et regroupés des congés. Ils ont aussi pris en charge tout ce qui est hygiène et durant cette période ils ont enlevé le pointage digital et c'est devenu le pointage manuelle ils ont aussi limité les heures de travail.

Concernant la gestion de la crise au sein de l'entreprise cette dame annonce que les mesures de précaution sont appliquées malgré qu'il y'a toujours eu des personnes qui n'y croient pas à ce virus et faisaient semblant devant les responsables de tout suivre à la lettre et ceci a donc été source de conflit entre employés , elle ajoute que le télétravail était adopté par une minorité mais n'a pas voulu nous dire qui était concerné par le travail à distance mais pour ceux qui travaillent sur le terrain ce n'était pas possible de se permettre ça et qu'en effet Outlook, email, et un site spécifiquement dédié au système d'information portuaires qui étaient utilisés comme moyen de communication et de collaboration . Elle rajoute que durant cette pandémie tout est informatisé y compris les va et vient dans les bureaux qu'ils ont notamment restreint .Le désavantage c'est comme je vous l'ai dit il y'a toujours qui n'y croient pas à cette maladie et donc ne se protègent pas et c'est très pesant de travailler constamment avec une boule au ventre, et d'être sous pression elle finit en disant que durant le confinement ils étaient obligé de travailler mais que les heures n'étaient plus les mêmes que l'impact était beaucoup plus sur le plan économique car ils l'ont ressenti à travers le salaire .

Huitième enquête :

Il s'agit donc d'une femme âgée de 50 ans, elle précise avoir un bac+4 en anglais, celle-ci est chef de service en ressource humain et qu'elle n'avait aucune maladie chronique.

Quant à l'organisation de l'EPB cette responsable nous a dit qu'ils utilisent de plus en plus les mêmes moyens et qu'ils étaient dans l'obligation d'assurer la continuité du travail malgré les répercussions économique qu'a eu par la suite et que la stratégie adoptée était d'ouvrir des avances sur congés alors que d'habitude c'était à partir du mois de juin ,et qu'ils évitaient les réunions et qu'ils les faisaient par le biais du réseau social Skype que les regroupements étaient interdits. Par contre tout ce qui est hygiène était pris en charge mais ce n'est pas tout le monde qui respectait les mesure de sécurité. Ces derniers temps il y eut même un relâchement de la part du personnel. Au début ils ressentaient la panique et du stress . Aujourd'hui même avec la diminution des cas de covid il est conseillé de toujours faire attention.

A propos des mesures de sécurité certes elles ont été respectées mais beaucoup de travailleurs manquent de conviction à l'égard du coronavirus, elle dit qu'effectivement le télétravail était opté. Elle assure que dans les communication il n'était pas envisageable de changer leur méthode de travail vu la place stratégique et économique qu'occupe le port de Bejaïa. Par contre ils ont ouvert les congés durant les mois de mars. Cette épidémie a eu plusieurs inconvénients dont les conflits entre le personnel concernant ceux qui prenaient à la légère ce virus et ne respectaient pas le protocole sanitaire. Malgré tout il ya eu quand même du positif car cela a permis de créer une certaine solidarité entre les travailleurs. Elle rajoute que durant le confinement en mars 2020 tous les travailleurs étaient obligés d'assurer la continuité de l'activité malgré qu'ils ont limité les heures de travail et que plusieurs salariés ont pris leur congé .

Neuvième enquête :

Il s'agit d'une jeune fille qui est âgée de 23 ans qui suit une formation en HSE et qui a une licence en anglais technique et qui n'a aucune maladie chronique.

Elle nous dit que la DG ,ADG,DC,PIAF,FACO est l'organigramme global de l'EPB et qu'elle n'était qu'une apprentie en mars 2020 et qu'elle avait rejoint cette entreprise qu'en

septembre 2020 , elle nous confie qu'il y'avait beaucoup d'employés qui étaient malades et dit qu'elle souhaiterait que cela reste stable comme ça l'est actuellement.

Quant au protocole il était respecté mais pas trop au niveau du terrain , elle ajoute aussi qu'au service ou elle est apprentie ils n'ont pas utilisé le télétravail Malgré l'existence des applications comme Outlook et email sont qui sont des moyens de communication. Elle dit que du coté sécurité médicale le CMT était à jour : le médecin traitant était toujours présent pour l'ensemble des travailleurs , un mois et demi a été consacré spécialement à la vaccination des employés , leurs proches et même d'autres citoyens et c'était au niveau de la gare maritime. Elle annonce que les points négatifs c'est qu'il y'avait un manque de communication qu'ils ont diminué le nombre de stagiaires et d'apprentis et qu'elle n'avait pas forcément remarqué de points positifs.

2. Analyse des résultats :

D'après les révélations du médecin traitant de l'entreprise portuaire (le dixième enquêté) et la septième enquêtée qui ont avoué que la crise sanitaire du covid19 a brisé et fragilisé la relation qu'ils entretenaient auparavant et qui était une relation familiale basée sur le respect ; ce qui a amené les employés à être démotivés et que ceci était dû à toute la pression et la panique qu'ils subissaient durant cette période de la part de leurs supérieurs pour assurer la continuité de l'activité sans rien recevoir au retour.

Nous pouvons donc relier ceci à la théorie d'Elton Mayo «Théorie des organisations , le mouvement des relations humaines » qui explique que le facteur matériel ne suffit pas pour qu'un employé soit motivé (comme Taylor l'avait souligné) mais le facteur humain joue un rôle fondamental, la reconnaissance ainsi que l'intention motivent le travailleur à donner dans sa tâche et que le facteur relationnel est aussi important que les conditions et les récompenses matérielles. Nous avons donc compris que l'organisation est un système social que les réactions des travailleurs renvoient aux relations entreprises avec de diverses personnes dont les responsables et supérieurs.

Pour ce qui en est de la stratégie adoptée par l'entreprise portuaire de Bejaïa pour pouvoir affronter ce virus et éviter sa propagation et les contaminations les 6 interviewés ont seulement déclaré qu'il fallait suivre le protocole sanitaire et qu'ils avaient mis à leur dispositions tout ce qui est hygiène tant dis que la troisième ,la septième ainsi que la huitième

enquêtées ont précisé que les avances sur congés étaient pour restreindre et minimiser le nombre des travailleurs, les réunions qui se faisaient par le biais des audio conférences plus précisément par skype afin d'éviter les regroupements , supprimer le pointage digital, les campagnes de sensibilisation, les messages par CIP ainsi que le système de désinfection et tout ça dans le but d'assurer la continuité du travail et de l'activité tout en assurant l'état de santé des employé. De ce fait, nous nous sommes référés à la théorie de Michel Crozier « l'analyse stratégique » qui considère qu'un individu est un être rationnel qui est susceptible de mettre des stratégies qui visent des intérêts qui peuvent être évidemment divergentes et contradictoires , effectivement en situation de crise ou en période ordinaire toute organisation tend à créer un système de relations entre les acteurs impliqués qui une fois en interaction vont répondre à leurs intérêts.

La troisième enquêté a dit: « en cette période le point positif c'est que y'avait beaucoup plus la solidarité interne externe, il y'avait des associations qui nous ont aidés, on nous a offert des masques cousus par des couturières, et on a mis tout ce qui est hygiène à notre disposition ».

La huitième enquêtée a dit : « ça a aidé les gens à revoir leur comportement et à être solidaire entre eux ».

Dans la même situation on se réfère au sociologue Emile Durkheim dans sa thèse de doctorat « la division du travail » ou il a parlé sur la doctrine du solidarisme qui correspond aux liens invisibles qui relient les individus les un aux autres, en se focalisant sur la solidarité organique qui est fondée sur la complémentarité des activités et des fonctions des individus.

La septième et la huitième interviewées ont révélé que la pandémie de la crise de la covid19 a engendré des conflits entre les employeurs car certains d'entre ne respectent pas les mesures préventives et les prennent à la légère tant dis que le reste des enquêtés ont confirmé que le protocole sanitaire a été strictement respecté . Nous pouvons toutefois dire qu'aucune organisation ou entreprise ne peut faire l'impasse sur les conflits qui régissent les relations entre les membres des organisations qui ont pour objectif leur coopération.

Malgré que l'EPB a instauré une cellule d'urgence sanitaire et a assuré la protection de ses employés tout en prenant en charge le dispositif sanitaire à savoir « les désinfections, les masques, gels, distanciation ...etc » le virus s'est quand même propagé et a touché un certain nombre de travailleurs.

Pour ce qui est de l'adoption des nouvelles formes de travail le sixième enquêté a confié

qu'ils avaient proposé de travailler en alternance mais que la direction générale n'avait pas validé cette solution, ceci dit l'ensemble des interviewés ont confirmé que le télé travail a été opté mais ces derniers n'ont pas voulu nous orienter vers les personnes concernées, nous avons donc compris que cette forme de travail a été utilisée par les supérieurs hiérarchiques qui ont souhaité garder leurs anonymat.

Certes la covid19 a bouleversé l'entreprise portuaire de Bejaia en générant plusieurs points négatifs mais cette crise a quand même apporté des points positifs tels que la solidarité, le changement de certaines attitudes, la révision de certains comportements, la réduction de l'utilisation du papier et la favorisation de l'outil informatique.

Même si la crise sanitaire a engendré des changements et a poussé les responsables à installer des cellules de crise afin d'affronter le virus, l'entreprise portuaire était dans l'obligation de travailler durant la période de confinement malgré la panique qui a envahie cette grande entreprise.

Nous en déduisons que cette crise sanitaire a beaucoup impacté cette entreprise et a laissé des séquelles auprès des employés que ce soit sur le plan économique, relationnel ou professionnel et celle a engendré des conflits entre les supérieurs et subordonnés car ils étaient bouleversés par la panique et la peur d'attraper le virus. Malgré les répercussions causées par la covid19 cela ne les a pas empêché de se serrer les coudes et de rester solidaires et d'assurer la continuité de leur activité.

1) La vérification des hypothèses :

Après l'analyse et l'interprétation des données, on arrive à l'étape de la vérification des hypothèses :

A. Première hypothèse : protéger les employés sur le lieu de travail tout en assurant une inspection sanitaire systématique et suivre les procédures d'hygiène avancée par l'OMS

Les travailleurs ont assuré que l'entreprise a mis toutes les mesures de sécurité à leur disposition et tout le monde était tenu de les appliquer afin de faire face à la covid19 et assurer la continuité du travail, malgré les réticences de certains même en sachant qu'ils étaient surveillés par des caméras.

De ce fait **on confirme notre hypothèse** «protéger les employés sur le lieu de travail tout en assurant une inspection sanitaire systématique et suivre les procédures d'hygiène avancée par l'OMS.

B. deuxième hypothèse : la pandémie a poussé les responsables à trouver des nouvelles formes d'organisation telles que le télétravail.

D'après la majorité des réponses des interviewés, les formes du travail au sein de l'entreprise portuaire de Bejaïa n'ont pas changé et ils n'ont pas adopté des nouvelles conditions du travail, ce dernier a continué tel qu'il était sauf que les travailleurs devaient respecter les mesures de préventions. Vu leur présence indispensable sur leur lieu de travail, les travailleurs de l'entreprise portuaire de Bejaïa, dans leur majorité, à l'exception d'une insignifiante minorité de fonctionnaires, n'ont malheureusement pas pu opter pour le télétravail.

A partir des résultats obtenus sur le terrain, nous pouvons dire que notre hypothèse « la pandémie a poussé les responsables à trouver des nouvelles formes d'organisation telles que le télétravail » est **infirmée**.

Conclusion

Conclusion générale :

Après avoir effectué notre enquête, nous avons pu déduire que la crise sanitaire de la covid19 en soit est un véritable changement qui a bouleversé le monde du travail, en effet ce dernier a laissé des séquelles que sa soit sur le coté mental et psychologique des travailleurs qui hésitaient à venir travailler en étant toujours anxieux et méfiants. Ce virus a engendré des répercussions sur le coté relationnel et professionnel, dans le sens ou il causé des relations conflictuelles quant à leur conviction à l'égard de ce dernier.

Cependant, la solidarité, le renfort et l'entraide étaient le fruit de la collaboration, nous constatons donc que la sagesse et le bon sens sont primordiaux pour assurer la continuité de l'activité. Ainsi d'après les réponses obtenues, nous avons compris que durant cette pandémie l'entreprise portuaire était dans l'obligation de continuer à travailler qu'elle avait vécu une désorganisation où le climat de travail n'était pas à leur avantage, car la pression et le stress se sont installés dans leur routine et leur quotidien au travail chose qui a fragilisé les relations entretenues entre collègues.

Ceci dit, nous concluons que la crise n'a pas impacté la continuité du travail même durant la période de confinement en mars 2020 même pour les manutentions qui travaillaient de nuit ils leur ont assuré des attestations de circulation et continuaient à traiter des navires en respectant les trois shifts « de jour, le soir et la nuit ».

Malgré cette rude épreuve l'EPB a su faire face à cette crise sanitaire qui a tout bafoué et a pu l'affronter en instaurant une cellule de crise d'urgence pour assurer la sécurité et la protection de ses employés malgré son ampleur et les répercussions économiques, professionnelles, relationnelles, et psychologiques qu'elles avait subit. Nous pouvons dire que l'entreprise a gagné le défi.

ANNEXES

Un guide d'entretien

Dans le cadre de la recherche sociologique que nous voulons réaliser sur l'impact de la Covid19 sur l'organisations des entreprises au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia (l'EPB), nous vous serons très reconnaissantes de bien vouloir répondre a entretien qui suit.

Les données personnelles :

- 1) le sexe (masculin / féminin)
- 2) quel âge avez-vous ? (25__35) (35__45) (45__55)
- 3) quelle est votre fonction au sein de l'entreprise ?
- 4) quel est votre niveau d'instruction ?
- 5) quel est votre état de santé ?

Axe 01) : l'organisation de l'EPB avant et durant la covid19

- 1) Quels sont les acteurs qui gèrent l'organisation au sein de l'EPB ?
- 2) Quels sont les moyens d'organisation utilisés en période ordinaire ?
- 3) Pouvez vous nous expliquer qu'elle est la stratégie adoptée pour faire face a la propagation de ce virus ?
- 4) Comment voyez-vous l'évolution de ce phénomène au sein de l'EPB ?
- 5) Que pensez-vous de la situation actuelle de covid19 au sein de l'EPB ?

Axe 02) l'organisation de la crise au sein de l'EPB

- 1) Les mesure de prévention sont elles appliquées au sein de l'EPB ?
- 2) Vu l'essor des TIC avez-vous opté pour le télétravail durant la pandémie ?
- 3) Avez-vous des outils qui vous permettent la communication et la collaboration a distance ?
- 4) Avez-vous adopté des nouvelles formes du travail ?
- 5) Quels sont les points positifs et les points négatifs de la gestion de crise par l'EPB ?

ANNEXE

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages, articles ,rapports, revues et collections :

- ❖ Danielle POTOCKI MALICET ,« Les éléments de sociologie du travail et de l'organisation »
- ❖ AKTOUF Omar : Méthodologie des sciences sociales, Edition Presse de l'Université du Québec, Canada, 1987
- ❖ Jean-David Darsa,(2013).La gestion de crise en entreprise,2^e édition, Gerso : Paris Omar Aktouf, Méthodologie des Sciences sociales et approche des organisations. Une introduction à la démarche classique une critique. Montréal : Les Presses de l'Université du Québec, 1987
- ❖ Gilles Ferréol & all. Dictionnaire de sociologie, 3^{ème} Ed, Armand Colin, paris, 2009,
- ❖ Raymon Quivy, Luc van Compendhoudt, Manuel de recherche en sciences sociales, 3^{ème} Ed, Ed Dunod, paris,
- ❖ TOURE MOUNIR, Introduction à la méthodologie de la recherche, éd L'Harmattan, Paris, 2007,
- ❖ Quivy, Raymond, Manuel de recherché en science sociale, édition, Dunod, paris, 1995,
- ❖ Alain BLANCHET, Anne GOTMAN. « L'enquête et ses méthodes ». 2^{ème} éd, Ed Armod Colin, paris, 2007
- ❖ H.Mintzberg Structure et dynamique des organisations, ed d'organisation , Paris 1982,
- ❖ Paul-André LaPointe La réorganisation du travail, continuité, rupture et diversité Département des relations industrielles Université Laval
- ❖ Laflamme Roch La vie dans les organisations : des indicateurs de succès, Ed P.U Québec 1994
- ❖ Patrick Gilbert, « organisation et comportement », Dunod, Paris 2005
- ❖ Pierre Collerte et al « le changement organisationnel : théorie et pratique » Ed : presses de l'université de Québec 2008,
- ❖ DEMERS, « de la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », gestion ,vol3, 19993
- ❖ RIM ZID « comprendre le changement organisationnel à travers les émotions » université de Québec, p31

BIBLIOGRAPHIE

- ❖ RONDEAU.A « transformer l'organisation : comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail », gestion 1999
- ❖ MIEIR.O et AL « Gestion du changement », Ed : Dunod 2007, Paris
- ❖ Zoubir Sara, KRIMED Abdelghani, « la gestion et la conduite du changement organisationnel dans l'entreprise cas : EROE Tizi-Ouzou » , mémoire de fin de cycle en management stratégique, 2018,
- ❖ Réussir ma première gestion de crise, Fabrice calier, paris ,09 décembre 2011

Darren Lehmann, op. Cit

- ❖ Art. 16 de la convention n° 155 et Art. 3 de la convention (n° 187) sur le cadre promotionnel pour la sécurité et la santé au travail, 2006
- ❖ Paul Robrechts « Gestion de crise » Bruxelles, juin 2015
- ❖ Dominique Maigneueau « Les termes clés de l'analyse du discours », Edition du seuil, février 1996
- ❖ Pierre Paillé, Alex MUCCHELLI « l'analyse qualitative en sciences humaines et sociales » Ed, Armand Colin 2012
- ❖ Alain Belanchet « Les techniques d'enquête en sciences sociales » Dunot, Paris, 1998, 2000

Les sites Web :

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---

[act_emp/documents/publication/wcms_741245.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_741245.pdf) consulté le 31/05/2022 à 23h21

<https://nimeurope.com/gerer-situation-de-crise-entreprise>

<https://www.cairn.info/revue-mondes-en-developpement-2011-2-page-137.htm#no82>

consulté le 31/05/2022 à 19h16

RESUME

http://patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/11/crises_graves.pdf , Freund,1976, page 103 consulté le 31/05/2022 à 21.00

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_741245.pdf consulté le 31/05/2022 à 23h21

<https://www.aps.dz/economie/124082-covid-19-plus-de-70-des-salaries-estiment-l-experience-du-travail-a-distance-positive?fbclid> consulté le 03/01/2022 à 15H00

<https://www.aps.dz/economie/124084-covid-19-une-perte-moyenne-de-50-du-chiffre-d-affaires-des-entreprises-en-algerie-en-2020> consulté le 03/01/2022 à 14:15

Doctissimo, Valentine poignon, « Qu'est-ce qu'un coronavirus ? » 31/01/2020. Consulté le 27/05/2022 à 00h52

<https://www.futura-sciences.com/sante/definitions/coronavirus-covid-19-18585/> consulté le 27/03/2022 à 20H06

<https://www.cairn.info/l-enquete-sociologique--9782130608738-page-1.htm?contenu=sujetproche> consulté le 06/06/2022 à 22h03

<https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-qualitative> consulté le 04/06/2022 à 23h00

<https://www.cairn.info/l-enquete-sociologique--9782130608738-page-1.htm?contenu=sujetproche> consulté le 06/06/2022 à 22h03

<https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-qualitative> consulté le 04/06/2022 à 23h00

<https://www.scribbr.fr/methodologie/observation/> consulté le 06/06/2022 à 22h50.

Résumé :

Dans de nombreuses entreprises, les conditions de travail sont traversées de travail par la pandémie de la covid19. Les responsables de la santé et de la sécurité des salariés, l'employeur doit mettre en œuvre une démarche d'évaluation et de prévention liées à ces évolutions en entreprise. Cette crise est loin d'être finie, mais déjà certains enseignements peuvent être tirés des mois passés.

Cette crise, dont nous serions bien passé a donné l'occasion de prendre un peu de hauteur sur la façon d'envisager le travail. Il s'agit dès à présent de retenir le meilleur des pratiques expérimentées et de poursuivre l'apprentissage pour aller vers un management adapté aux évolutions de la société.

In many companies, working conditions are affected by the covid19 pandemic. Those responsible for the health and safety of employees, the employer must implement an assessment and prevention approach related to these changes in the company.

This crisis is far from over, but some lessons can already be learned from the past months. This crisis, from which we would have passed, gave the opportunity to take a little height on the way of considering work. It is now a question of retaining the best of the practices tested and continuing to learn to move towards a management adapted to changes in society.

المسؤولون عن صحة وسلامة الموظفين ، يجب على صاحب العمل covid19 في العديد من الشركات ، تتأثر ظروف العمل بوباء
تتطلب نهج التقييم والوقاية المتكيفة بهذه التغييرات في الشركة. هذه الأزمة لم تنته بعد ، لكن يمكن بالفعل تعلم بعض الدروس من الأضرار
المرضية

هذه الأزمة ، التي كنا سننتهي منها ، أعطت الفرصة للارتقاء ولها في طريق التفكير في العمل. إنها الآن مسألة الحفاظ
بأنضال الممارسات المخبرة والسيطرة في تعلم التحرك نحو إدارة تتكيف مع التغييرات في المجتمع