



UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES,
COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de Fin de Cycle

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

Option : Management Stratégique.

Thème :

**Impact de la crise sanitaire (Covid-19) sur l'organisation
du travail : Introduction du télétravail.**

Cas du corps enseignant de la FSECG de l'UMMTO.

Réaliser par :

Mr. HAIDARA MOULAYE ABDOUL MALICK

Mr. DIAKITE CHEICK OUMAR

Encadrer par :

Mme. CHEKAOUI SMINA

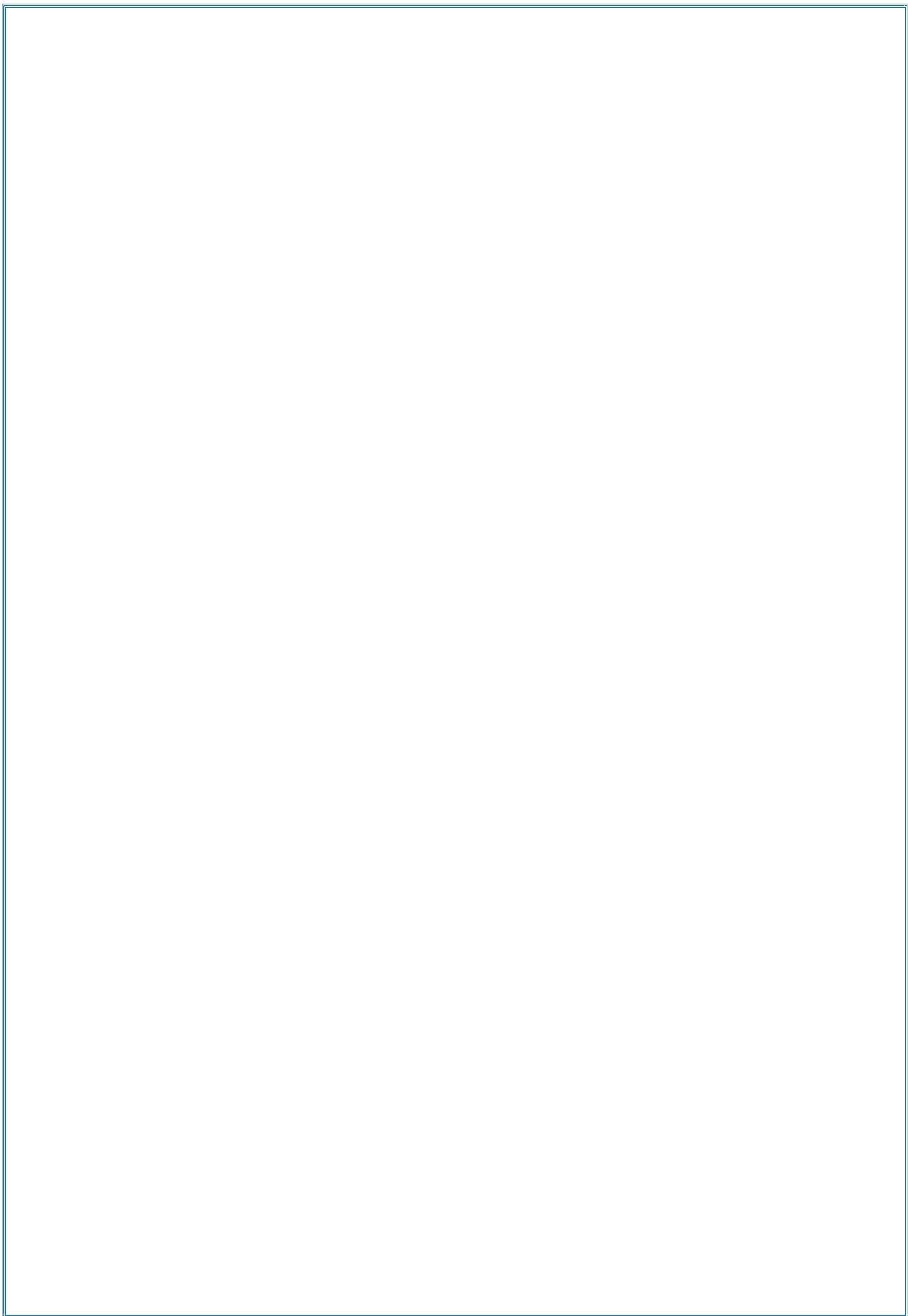
Présenter devant le jury compose de:

Présidente : Mme. ABDENOURI FATMA

Examinatrice : Mme. HAMANI MALIKA

Rapporteur : Mme. CHEKAOUI SMINA

Année Universitaire 2020-2021



Dédicaces

Je tiens à remercier ALLAH, Le Tout Puissant de nous avoir permis d'établir cet humble travail et d'avoir atteint ce niveau de Master !

Ensuite je dédie ce travail à mon père et ma mère (Paix à son âme) qui ont toujours cru en moi et m'ont toujours apporté des valeurs précieuses de piété ; Ainsi qu'à tous mes parents, marâtre, frères, sœurs et amis pour tous les efforts et amour consentis à mon égard !

Je dédie ce travail à tous ces enseignants qui m'ont encadré de la primaire jusqu'au Master !

Reconnaissance et gratitude à tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin dans la réalisation de cet œuvre !

H A I D A R A

M O U L A Y É A B D O U L M A L I C K

Dédicaces

Je tiens à remercier ALLAH, Le Tout Puissant de nous avoir permis d'établir ce humble travail et d'avoir atteint ce niveau de Master !

Ensuite je dédie ce travail à mon père et ma mère qui ont toujours cru en moi et m'ont toujours apporté des valeurs précieuses de piété ; Ainsi qu'à tous mes parents, frères, sœurs et amis pour tous les efforts et amour consentis à mon égard !

Je dédie ce travail à tous ces enseignants qui m'ont encadré de la primaire jusqu'au Master !

Reconnaissance et gratitude à tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin dans la réalisation de cet œuvre !

DIAKITE CHEICK OUMAR

Remerciements :

C'EST AVEC UN RÉEL PLAISIR QUE NOUS TENONS À REMERCIER ALLAH,
L'OMNISCIENT DE NOUS AVOIR ACCORDÉ LA FORCE DE MENER CETTE MISSION
AVEC SOIN, PERSPICACITÉ ET DÉTERMINATION.

NOUS TENONS À REMERCIER ÉGALEMENT MME CHEKAOUI SMINA POUR SA
DISPONIBILITÉ, SON ORIENTATION ET SON ACCOMPAGNEMENT TOUT AU LONG DE
CE TRAVAIL, UNE ENSEIGNANTE AVEC DES QUALITÉS RARISSIMES FAISANT
D'ELLE UN ÊTRE PARTICULIER ET SPÉCIAL.

NOUS REMERCIONS TOUS LES MEMBRES DE LA FACULTÉ DES SCIENCES
ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET DE GESTION DE L'UNIVERSITÉ MOULOU
MAMMARI DE TIZI-OUZOU ET PARTICULIÈREMENT LES ENSEIGNANTS QUI ONT EU À
PARTICIPER À NOTRE ÉTUDE AINSI QUE TOUTES LES PERSONNES QUI ONT EU À
NOUS AIDER DIRECTEMENT OU INDIRECTEMENT DURANT LA RÉALISATION DE
NOTRE TRAVAIL.

NOUS REMERCIONS NOS CHERS PARENTS POUR LEUR SOUTIEN
INDÉFECTIBLE, LEUR AMOUR ET LEUR BÉNÉDICTION QU'ILS NOUS APPORTENT AU
QUOTIDIEN.

NOUS TENONS À REMERCIER TOUT LE CORPS DES ENSEIGNANTS DE LA
FSECG.

Résumé :

Apparue en Chine fin 2019, la crise Covid-19 est une crise sanitaire jamais vu dans l'histoire, elle touche tous les domaines (santé, enseignement, économie...) avec des lourdes répercussions sur les organisations et les attitudes habituelles. L'enseignement n'étant pas épargner par cette crise et les différentes mesures qu'elle engendre telles que le confinement, les mesures et gestes barrières, la fermeture des frontières.

Les établissements d'enseignement supérieur ont dû s'adapter à ce changement brusque en faisant recours à la technologie c'est-à-dire au télé-enseignement considéré à la fois comme une révolution sociétale et organisationnelle permettant de contourner les mesures et gestes barrières et d'assurer la continuité des activités universitaires. La mise en place du télétravail nécessite une qualification de base, des outils informatiques (NTIC) et des conditions complémentaires (connexion stable, environnement dédié à ce dernier, bonne organisation) mais aussi une adhésion, un accompagnement et un suivi fréquent.

Le cas de l'UMMTO particulièrement celui de la FSECG nous sert d'exemple dans notre étude pratique basée sur le corps enseignant avec l'émission du questionnaire d'enquête. Suite aux mesures du MESRS exigeant la poursuite de l'enseignement à distance en recourant à la plateforme d'e-learning, nous découvrons diverses contraintes d'abord la résistance au changement, la non maîtrise de la plateforme, la mauvaise gestion de la plateforme et la difficulté d'adhésion des étudiants et des enseignants qui se plaignent de plagiat, de propriété intellectuelle, de manque d'interactivité des étudiants, de difficulté d'évaluation des étudiants et de la mauvaise connexion. D'où le retour à un système d'enseignement par vague encadré par des protocoles sanitaires stricts.

Néanmoins avec une bonne mise en place du télétravail et une conduite du changement améliorée à travers la formation, l'accompagnement et le suivi des parties prenantes et de leurs exigences, l'UMMTO peut espérer une meilleure adaptation et à une évolution du télé-enseignement qui est un pionnier du futur de l'enseignement supérieur.

Abstract:

Appeared in China at the end of 2019, the Covid-19 crisis is a health crisis never seen in history, it affects all areas (health, education, economy, etc.) with heavy repercussions on organizations and usual attitudes. Education is not spared by this crisis and the various measures it generates such as confinement, barrier gestures, closing of borders.

Higher education institutions have had to adapt to this sudden change by using technology, that is to say distance learning, considered both a societal and organizational revolution to circumvent barrier measures and gestures and to ensure the continuity of university activities. The implementation of teleworking requires a basic qualification, computer tools (NTIC) and additional conditions (stable connection, environment dedicated to the latter, good organization) but also membership, support and frequent monitoring.

The case of the UMMTO, particularly that of the FSECG, serves as an example in our practical study based on the teaching staff with the issuance of the survey questionnaire. Following the measures of the MESRS requiring the continuation of distance education by using the e-learning platform, we discover various constraints first of all resistance to change, non-mastery of the platform, poor management of the platform and the difficulty of adherence by students and teachers who complain of plagiarism, intellectual property, lack of student interactivity, difficulty in student evaluation and poor connection. Hence the return to a wave education system framed by strict health protocols.

However, with a good implementation of teleworking and improved change management through training, support and monitoring of stakeholders and their requirements, UMMTO can hope for a better adaptation and evolution of tele-teaching who is a pioneer of the future of higher education.

Liste des abréviations :

ADSL: Asymmetric Digital Subscriber Line

BTP : Bâtiments et travaux publics.

CO2 : Dioxygène de carbone.

COVID: Corona Virus Disease appeared in 2019

CM1 : Cours Moyen Première.

CNIL : Commission nationale de l'informatique et des libertés.

CNEG : Centre national d'enseignement général.

CNEPD : Centre national d'enseignement professionnel à distance.

CSE : comité social et économique.

DGE : Direction des grandes entreprises.

DRH : Directeur des ressources humaines.

EAD : Enseignement à distance.

ENI : Ente National Idrocarburi.

FSECG : Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion.

IA : Intelligence artificiel.

INES : Institut d'étude supérieur.

IMC : Intelligence modulation et choix.

IDATE : L'Institut de l'audiovisuel et des télécommunications en Europe.

MERS : Coronavirus du syndrome respiratoire du Moyen-Orient.

MESRS : Ministère de l'Enseignement Supérieur et la Recherche Scientifique.

MPTIC : Ministère de la poste et des technologies de l'information et de la communication.

NTIC : Nouvelle technologie d'information et de communication.

OCDE : Organisation de coopération et de développement économique.

OMS : L'Organisation mondiale de la santé.

OPA : Offre Publique d'Achat.

OST : Organisation scientifique du travail.

PME : Petite et moyenne entreprise.

PDA : Personal digital assistant.

QHSE : Qualité, hygiène, sécurité, environnement.

RRH : Responsable Ressources humaines.

RH : Ressources humaines.

RHT : Réduction de l'horaire de travail.

SDF : Sans domicile fixe.

SIDA : Syndrome d'immunodéficience.

SNMG : Salaire national minimum garanti SNMG.

SRAS : Syndrome respiratoire aigu sévère.

TPE : Très petite entreprise.

TIC : Technologie d'information et de communication.

TICE : Technologies de l'information et de la communication pour l'éducation.

TPS : Toyota Production System.

UFC : Université de la formation continue.

UMMTO : Université Mouloud Mammeri de Tizi-ouzou.

USA : Union des Etats – unies d'Amérique.

VPN : Virtual Private Network.

Liste des figures :

Figure N°01 : Les cinq types d'organisation	28
Figure N°02 : La double division du travail de l'OST	31
Figure N°03 : Schéma décrivant les différentes nouvelles formes d'organisation du travail	35
Figure N°04 : L'histoire du télétravail	51
Figure N°05 : Les étapes de la conduite du changement	76
Figure N°06 : Les facultés de l'UMMTO	90
Figure N°07 : Les départements de la faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion.	92
Figure N°08 : L'organigramme de la FSECG de l'UMMTO.	94
Figure N°09 : Genre (Homme/Femme)	107
Figure N°10 : Les tranches d'âge.....	108
Figure N°11 : Statut des enseignants et leur effectif.....	109
Figure N°12 : La tâche des enseignants	110
Figure N°13 : Les cycles d'intervention des enseignants	110
Figure N°14 : La distance entre le domicile et le lieu de travail.....	111
Figure N°15 : La disposition de matériel informatique	112
Figure N°16 : L'accès à internet et le type de connexion	112
Figure N°17 : Application du travail à distance avant la crise sanitaire	113
Figure N°18 : Le taux de formé et non formé au télé-enseignement	114
Figure N°19 : L'assurance concernant le contexte juridique du télétravail	114
Figure N°20 : Environnement de télétravail à domicile (oui, non).....	115
Figure N°21 : Préférences d'utilisation des mesures du MESRS	116
Figure N°22 : Le télétravail, conciliation entre vie privée et vie professionnelle.....	116
Figure N°23 : Le niveau d'adaptation à la nouvelle organisation du travail (télétravail)..	117
Figure N°24 : Le télétravail permet d'économiser du temps	117
Figure N°25 : Le télé-enseignement permet la flexibilité horaire et l'autonomie	118
Figure N°26 : Le travail à distance entraîne des risques d'isolement, de sédentarité et de sur-connexion	118
Figure N°27 : Les difficultés dans l'exercice du télétravail.....	119

Figure N°28 : La continuité ou non du télétravail.....	120
Figure N°29 : Les obstacles les plus amputant à l'émergence du e-learning.....	121
Figure N°30 : Le degré de satisfaction de l'expérience du télé-enseignement	122

La Liste des tableaux :

Numéros	Tableaux	Pages
01	Typologie des crises	11
02	Exemples de conséquences de la crise par secteurs d'activités	20
03	Les principes de base de l'organisation scientifique du travail	32
04	Le modèle du Toyotisme	34
05	La synthèse des enjeux du télétravail	67
06	Les changements diffèrent selon leur étendue, leur profondeur et leur rythme	73
07	Les opportunités et les risques du télétravail pour les employeurs	78
08	Les avantages et inconvénients du télétravail pour les employés	79
09	Les avantages et inconvénients du télétravail	84
10	Les spécialités des différents départements	93
11	L'effectif des enseignants par grade et par Faculté	104
12	Effectif de la FSECG par grade	105
13	La taille de l'échantillon d'étude par grade	105
14	Le nombre de questionnaires répondus/récupérés et celui non enregistrés	106
15	La présentation de l'échantillon en fonction du genre	107
16	Les catégories d'âge	108
17	Les différents statuts des enseignants par rapport à leur nombre	109
18	Les difficultés dans l'exercice du télétravail	119

Sommaire :

Introduction générale.....	01
Chapitre 01 : Impact de la crise sanitaire (COVID-19) dans l'organisation du travail.	05
Introduction	05
Section 01 : La crise en général et particulièrement la crise sanitaire (COVID-19).....	06
Section 02 : L'organisation de travail et l'impact de la crise covid-19 sur les organisations dans le monde.....	27
Conclusion.....	47
Chapitre 02 : Introduction du télétravail.....	48
Introduction	48
Section 01 : La présentation et la mise en place du télétravail	49
Section 02 : La gestion des changements et les conséquences de cette nouvelle forme d'organisation du travail (Télétravail).....	71
Conclusion.....	88
Chapitre 03 : Le télé-enseignement au sein de l'UMMTO en période Covid.....	89
Introduction	89
Section 01 : La présentation de l'établissement d'accueil : UMMTO et la méthodologie de travail.....	90
Section 02 : Présentation et analyse des résultats	108
Conclusion.....	126
Conclusion générale	127
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	

Le monde a connu de nombreuses crises (la crise de 1929, les chocs pétroliers, la pandémie de la COVID-19.) de diverses natures influentes de façon partielle ou intégrale le mode de vie ou de fonctionnement des personnes et des organisations. Ces crises provoquent des changements causants des mutations irréversibles dans le quotidien des organisations dans la sphère nationale qu'internationale.

L'avènement du covid-19 a eu des effets qui ont impacté le monde dans sa globalité. Le 11 mars, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) a qualifié la nouvelle épidémie de coronavirus de pandémie; elle a encouragé les gouvernements du monde entier à prendre la situation très au sérieux et à se préparer à la première vague d'urgence sanitaire en adoptant plusieurs mesures draconiennes, dont le confinement au niveau national dans de nombreux pays (OMS, 2020). Lorsque les différentes mesures de lutte contre la covid sont entrées en vigueur, les organisations ont réorienté leur stratégie en favorisant la mise en avant du télétravail, si leurs fonctions le permettaient. Les organisations où le télétravail était déjà monnaie courante et celles qui ne l'avaient jamais expérimentées auparavant ont dû faire de même, pavant ainsi la voie à la plus importante expérience de télétravail généralisée vue à ce jour.

La pandémie de Covid-19 est une crise sanitaire dont les répercussions sont d'ordre (Economique, Sociales, Politiques,.....). L'onde de choc touche toutes les organisations et employés dans tous les secteurs d'activités (Primaire, Secondaire ou Tertiaire). Face à cette pandémie, les organisations cherchent à s'adapter rapidement, tout en manœuvrant du mieux possible face aux défis financiers, organisationnels et opérationnels qui se dressent sur leur chemin.

Ce qui fait apparaître des défis inédits managériaux, auxquels les dirigeants doivent aujourd'hui appréhender et agir dans un monde d'incertitude permanente, parfois contradictoires, pour faire face à cette crise sanitaire multidimensionnelle. Les dirigeants doivent accélérer leur réactivité, adaptabilité tout en définissant des modèles organisationnels flexibles et adéquats.

Nombreuses sont les organisations qui ont enregistré des pertes conséquentes en matière d'efficacité, d'efficience et de productivité. Surtout celles qui n'étaient pas adapté ou qui n'ont pas su adapter leur système sur les nouvelles formes d'organisation du travail.

Dans un contexte d'incertitude renouvelé par la pandémie, les pratiques précédemment utilisées par les organisations pour façonner les scénarios et définir leurs orientations stratégiques sont désormais remises en question. La crise a revalorisé le rôle de la proximité et

engagé les organisations à une plus grande humanisation de la gestion, avec de nouvelles formes d'organisations du travail, une raison d'être et un modèle économique plus soucieux de la nature, du genre et de l'équité sociale.

Au-delà du transactionnel qui forge les relations de confiance, de nombreuses personnes étaient anxieuses à l'idée de retourner dans les bureaux et dans les lieux publics, les organisations étaient confrontées à une récession imposée par les règlements sanitaires gouvernementaux, l'adaptation à des mesures sanitaires.

L'intérêt académique de notre étude porte sur l'approche d'une crise, de sa gestion, de l'introduction du télétravail ainsi que la conduite de ce changement au sein de l'organisation, elle permet à l'étudiant d'aborder la crise sur plusieurs aspects particulièrement celle sanitaire et de découverte de nouvelles formes d'organisation du travail(télétravail), et de prendre conscience du rôle de la conduite du changement pour se préparer à d'éventuels risques auxquels les organisations sont confrontées tout au long de leur cycle de vie.

Problématique :

Notre étude est orientée sur un phénomène d'actualité qu'est la pandémie de COVID-19, qui affecte multiple domaines (économique, social, politique, culturel...) poussant les organisations à chercher des nouvelles prérogatives et méthodes d'adaptation suite à une conduite de changement qui revêt des aspects d'anticipations qui part de la perception d'un problème, à la définition d'un cadre d'actions qui va permettre l'élaboration, ainsi qu'au choix et la mise en place d'une solution dans les conditions optimales.

Compte tenu de l'importance de la thématique développée précédemment et de l'impact qu'a eu la crise sanitaire sur l'organisation poussant cette dernière à changer son organisation du travail, à travers l'introduction du télétravail dans l'organisation qui jusque-là n'accordait pas autant d'importance à sa mise en œuvre effective serait-elle la meilleure alternative face à cette pandémie de COVID-19.

L'objet de notre travail est l'étude les grands axes de cette crise sanitaire, ses effets sur l'organisation du travail ainsi que l'apport du télétravail comme pont de maintien des activités professionnelles et aussi de la gestion du changement engendré par cette nouvelle forme d'organisation du télétravail.

Quel est l'impact de l'introduction du télétravail au sein de l'UMMTO comme solution à la crise Covid-19 ?

De notre problématique, découlent les questions de recherches suivantes :

- En quoi le télétravail peut être une solution à la crise sanitaire ?
- Comment conduire le changement afin que la mise en place du télétravail soit acceptée ?

Pour bien élucider ce travail nous émettrons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01

Le télétravail comme solution à la crise covid 19 pour éviter les regroupements au sein des établissements d'enseignement.

Hypothèse 02

L'introduction du télétravail nécessite un accompagnement afin de faciliter le changement qui en découle.

Motifs du choix du sujet

Les raisons qui nous ont poussés à choisir ce thème sont les suivantes :

- ✓ Notre intérêt pour ce sujet de recherche est d'interpréter les difficultés rencontrées par les organisations en raison de la pandémie de COVID-19 toujours en vigueur et quelles ont été les solutions établies face à ces difficultés.
- ✓ Nous avons choisi de traiter ce sujet car il est d'actualité, et sert de déclic pour la mise en place des nouvelles formes d'organisation induit par les nouvelles technologies d'information et de communication.

Afin de répondre à notre problématique posée précédemment et vérifier la validité des hypothèses que nous avons soulevées. Nous avons utilisé un certain nombre d'outils pour collecter et analyser des données.

Méthodologie de recherche

Pour mener à bien notre travail, nous allons procéder par les deux étapes suivantes :

- Dans un premier temps nous avons consulté la documentation pour réaliser la revue de littérature (ouvrages, sites internet, articles).

- Dans un second temps, nous avons effectué une enquête de terrain en menant une enquête par questionnaire auprès de 114 enseignants de la faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-ouzou.

Structure du travail

Concernant le plan de ce travail, nous avons scindé notre travail de recherche en deux grandes parties dont la première qui est basée sur le cadre théorique est composée de deux chapitres et la seconde partie qui est fondée sur le cas pratique composée d'un chapitre :

Le premier chapitre est axé sur la crise sanitaire (Covid-19) et son impact sur l'organisation du travail composée de notions sur la crise précisément la crise sanitaire ainsi que sa chronologie, ses conséquences dans le monde et particulièrement en Algérie, et pour la suite nous avons abordé l'organisation du travail, ses caractéristiques et enjeux ainsi l'impact de cette crise Covid-19 sur cette dernière.

Le second chapitre est basé sur l'introduction du télétravail de son historique à sa mise en place ainsi qu'à ses enjeux pour déboucher sur les NTIC et l'e-learning. En tant que nouvelle alternative d'organisation du travail, il est primordial de mentionner le changement apporté par le télétravail ainsi que ses conséquences.

Le troisième et dernier chapitre est consacré au cas pratique sur le télé-enseignant en période de crise Covid-19 effectué au sein de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-ouzou. Ce dernier est mené à travers une enquête effectuée suite à l'émission d'un questionnaire composé de 26 questions à 114 enseignants de la FSECG. Après les bases du cadre théorique, notre analyse s'appuiera en grande partie sur les résultats de cette enquête.

Introduction

Une grande partie de la vie des êtres humains est consacrée au travail qui étant lui-même le fruit d'un phénomène collectif (organisation). Au cours des siècles les organisations ont été confrontées à de multiples genres de crise depuis la seconde guerre mondiale jusqu'à récemment avec la crise sanitaire du Covid-19, qui a eu un grand effet planétaire dans plusieurs domaines à travers la mondialisation et l'interdépendance des économies mondiales. Ce qui a amené les entreprises à faire face à un vaste sentier de réorganisation et de réorientation stratégique et organisationnelle afin d'assurer leur pérennité.

Apparue en Chine fin 2019, la crise Covid-19, est une crise sanitaire jamais vue dans l'histoire, elle touche toutes les ondes (santé, sécurité, économies) avec des répercussions lourdes sur les organisations ainsi que les attitudes habituelles d'organisation du travail¹. La crise sanitaire a bouleversé les organisations et mis à l'épreuve les collectifs de travail, cette mutation des pratiques organisationnelles donne lieu à une transformation et/ou une réinvention de l'organisation du travail au sein des organisations pour une meilleure adaptation mettant en évidence des changements organisationnels² : le télétravail, la flexibilité (souplesse), le management, le chômage partiel...

Ce premier chapitre a pour objectifs de cerner tout d'abord les notions de base sur la crise en général et particulièrement sur la crise sanitaire ; par la suite nous allons parler sur l'impact qu'a eu la crise sanitaire de Covid-19 dans le monde plus précisément sur les organisations, dont les répercussions sont toujours d'actualité.

¹ DU, E. L. P. (2020). COVID-19. Mars, 2, 5.

² Frimousse, S., & Peretti, J. M. (2020). Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19. Question (s) de management, (3), 105-149.

Section 01 : La crise en général et particulièrement la crise sanitaire (COVID-19).

Les organisations s'inscrivent toujours dans un environnement, qui peut être stable ou turbulent selon plusieurs paramètres (intensité concurrentielle, degré d'innovation, les réglementations, conditions économiques, politiques, sociales, technologiques, écologiques et légales...). Ces influences (impacts) sont vice versa entre l'entreprise et son environnement, ceci peut positif ainsi bénéfique pour l'organisation mais peut être négatif et néfaste pour cette dernière pouvant se traduire par une crise.

Dans cette partie de notre travail, nous nous focaliserons sur la crise qui fait écho depuis quelques mois qu'est la crise sanitaire (pandémie de COVID-19). Cette crise sanitaire qui a vu le jour en CHINE, affecte la planète entière en affichant beaucoup plus de contaminés et de victimes aux ETATS UNIS, au BRESIL, en RUSSIE, en INDE, qu'à son pays d'origine.

De même que les nations, les organisations sont aussi protagonistes des difficultés et problèmes engendrés par cette crise sanitaire multidimensionnelle. Cette pandémie de COVID-19 n'en est pas à sa fin avec diverses vagues sous différents variants (alpha=anglais, beta=sud-africain, gamma=brésilien, delta=indien).

1. Le concept de crise

1.1 Etymologie

L'étymologie du mot « crise » est intéressante par ce qu'elle nous envoie au double sens du mot. D'abord, **crisis**, en latin médiéval, signifie manifestation violente, brutale d'une maladie. Donc là, on retrouve un sens médical, mais si on remonte dans l'étymologie on retrouve le grec **krisis** qui signifie décision, jugement³. Le rapport le plus généralement admis c'est que la crise correspond à un moment clé, un moment charnière, un moment décisif, la crise c'est le moment ou jamais.

1.2 Quelques définitions de la crise

Définition 01

Comme définit dans Wikipédia « 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. Actuellement de nouveaux types de crise

³ GANNAC, A. (12 Décembre 2011). la crise, une occasion de changer. <https://www.psychologies.com/Planete/Vivre-Ensemble/L-actu-decryptee/Articles-et-dossiers/La-crise-une-occasion-de-changer>. (Consulté le 03/10/2021 à 20H23).

apparaissent, entraînant de nouveaux risques plus ou moins importants. Une conjonction de facteurs peut ainsi donner naissance à une crise parfaite voire majeure.⁴

Définition 02

Pour Patrick Lagadec, « une crise est une situation où de multiples organisations, aux prises avec des problèmes critiques, soumises à de fortes pressions externes, d'âpres tensions internes, se trouvent brutalement et pour une longue période, sur le devant de la scène, projetées les unes contre les autres...le tout dans une société de communication de masse, c'est-à-dire en direct avec l'assurance de faire la « une » des informations radiodiffusées, télévisées, écrites sur une longue période. »⁵

Définitions d'auteurs

En 1963, Charles Herman définit la crise comme « un événement surprenant les individus et restreignant leur temps de réponse, et menaçant leurs objectifs prioritaires »⁶. Il lie donc à la crise les notions de surprise, de décisions dans l'urgence et d'atteinte aux objectifs fixés.

J.E. Dutton, en 1986, voit la crise comme « une situation ambiguë où les causes et les effets sont inconnus »⁷. Il est indéniable que la crise est toujours ambiguë, au sens notamment ou elle contient dans sa dynamique à la fois tous les ingrédients de la réussite et de l'échec. Cependant, si les effets de la crise sont souvent inconnus à son commencement, il est risqué de penser que ses causes le sont aussi. Ce serait peut-être avoir une vision trop fataliste, car des causes inconnues semblent par essence difficiles à anticiper.

Dans une définition de 1988, Ian Mitroff introduit la notion de probabilité d'occurrence en identifiant la crise comme « un événement à faible probabilité et à fort impact », impact dû peut-être à sa faible anticipation induite par sa faible probabilité.

Une autre définition intéressante a été élaboré par l'Institut des hautes en sécurité intérieure : « La crise est une déstructuration rapide de les repères, une dérégulation des mécanismes et des réactions habituelles. C'est une dynamique qui s'autoalimente par un effet boule de neige provoquant une incapacité grandissante à maîtriser l'incertitude ».⁸

⁴Wikipédia. (29/09/2021), La crise (généralités), [https://fr.wikipedia.org/wiki/Crise_\(g%C3%A9n%C3%A9ralit%C3%A9\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Crise_(g%C3%A9n%C3%A9ralit%C3%A9)), (consulté le 03/10/2021 à 21H03)

⁵ Lagadec, P. (1991). La gestion des crises. Outils de réflexion à l'usage des décideurs, Edi science International, Paris.

⁶ Herman, C. (1963), « Some consequences of crisis which limit the viability of organizations », Administration Science Quarterly, Vol. 8, 1963.

⁷ COMBALBERT, L. (2005) « Le management des situations de crise, anticiper les risques et gérer les crises », ESF Editeur, Paris, Page : 22.

⁸ COMBALBERT, L. (2005), Op. Cit. Page : 23.

Vu ces diverses approches et visions des auteurs, il est complexe de vouloir donner une définition unique. Mais nous pourrions peut-être l'expliquée comme suit : « La crise se caractérise par une situation sortant du cadre habituelle des incidents connus, avec la nécessité de prendre en urgence des décisions stratégiques et d'organisation. Les enjeux apparaissent comme exorbitants, multiples, et pour la plupart ne se révèlent qu'au fil du temps. »

Définir la crise est difficile, mais trouver une définition qui satisfasse tout le monde l'est encore plus. Les expériences sont aussi nombreuses que variées, et chacun aura de la crise sa propre perception. Après avoir défini la crise, nous passerons aux différentes phases d'une crise.

1.3 Différentes phases d'une crise

La crise est caractérisée par différentes phases qui sont: La phase préliminaire ou l'incubation, la phase aiguë ou le déclenchement, la phase chronique, la phase de redressement, la phase de la cicatrisation (et la phase de retour à l'incubation)⁹.

1.3.1 La phase préliminaire ou l'incubation

Cette phase est caractérisée par un calme apparent. Malgré cette quiétude de façade, c'est le moment où la crise se prépare, les conditions de son émergence se mettent en place. Il est donc primordial pour le relationniste de ne pas tomber dans la complaisance et de mettre en œuvre un mode de gestion préventif et préparatif à la crise.

1.3.2 La phase aiguë ou le déclenchement

La phase de déclenchement de la crise en est une de rapidité et de perte momentanée de contrôle. « Généralement ponctuée d'un événement ou d'une série d'événements qui provoquent l'entrée en situation de crise »¹⁰, cette phase pousse le manager à la réaction par la quête d'information et de confirmation, le choix d'actions protectrices et la diffusion des alertes aux personnes concernées. L'entrée en communication de crise est alors officielle.

1.3.3 La phase chronique

Cette phase est caractérisée par son intensité extrême, elle représente le « moment où les repères connus tombent et où s'installe l'incertitude, le chaos »¹¹

⁹Observatoire des médias sociaux en relation publique. (2018), La crise en 5 phases, <http://www.omsrp.com.ulaval.ca/non-classe/la-crise-en-5-phases/>, (consulté le 04/10/2021 à 21H16).

¹⁰ Bérubé, P. (2019). La gestion des communications en situation de risque et de crise. Introduction aux relations publiques. Fondements, enjeux et pratiques, 285-308.

¹¹ Idem.

Survenue de manière rapide ou progressive, la phase chronique se situe définitivement au cœur de la crise. La phase 1 décrite ci-dessus prend alors toute son importance dans cette période où la recherche d'explications et de réponses est omniprésente. Le manager prendra alors soin de contrôler, en partie, l'entrée dans la crise et, à l'aide de réactions appropriées, servira de guide vers la sortie de celle-ci.

1.3.4 La phase de redressement

Cette phase, que l'on peut presque qualifier de transition, représente le retour à une situation un peu plus contrôlée. Maintenant que la période de forte instabilité est traversée, il est alors temps de reconstruire, de ramener à l'ordre, de reprendre le cours des activités. La crise est ici en perte d'intensité, ce qui permet au chargé de passer à la phase suivante.

1.3.5 La phase de la cicatrisation

Cette phase est celle « où les bilans sont de mise, afin de tirer les leçons qui s'imposent et procéder aux ajustements requis dans les manières de faire »¹². C'est également lors de cette phase que l'on procède généralement à l'attribution de responsabilité, bien que certains blâmes aient pu être exprimés lors de la phase chronique. La phase de la cicatrisation marque le début de l'adaptation et de transformation de l'organisation ayant pour objectif de réduire les effets négatifs lors d'une répétition d'incidents similaires.

❖ La phase de retour à l'incubation

Sans qu'il s'agisse à proprement parler d'une nouvelle phase, le retour à l'incubation marque la fin de la présente crise. Toutefois, la stabilité n'est généralement que temporaire et il faut considérer le retour à la « normale » comme un état transitoire. Le gestionnaire doit alors demeurer en situation de veille, de vigie, de prévention et de préparation, puisque de nouvelles crises sont toujours en gestation.

Après avoir élucidé les différentes phases de la crise, nous arriveront à la typologie de la crise qui nous permettra d'avoir une vision encore plus large sur cette dernière.

2. Typologie de crises

En période de crise, la plupart des entreprises font appel à des professionnels du domaine pour la gestion de crise en entreprise. De nombreux managers de transition sont disponibles

¹² Idem.

auprès des cabinets de management de transition. En ce qui concerne les crises à gérer, elles sont classées en 3 grands types : les crises internes, les crises majeures et les hyper crises¹³.

2.1 La crise interne

La crise interne se produit en général au niveau des institutions, des organismes ou des entreprises privées ou publics. Elle se définit par une rupture brutale de la normalité. Impactant l'organisme, elle déstabilise les parties prenantes. Différentes mesures seront mises en œuvre pour essayer de sortir de cette crise. Parmi ces mesures se trouvent les mesures de communication, les mesures financières, les mesures organisationnelles ou les mesures techniques qui auront pour but de trouver une solution face à la situation pour que ladite situation puisse revenir à la normale. Certaines entreprises les mieux préparées anticiperont mieux ces périodes de crises. Des solutions ont été déjà établies en amont pour s'en sortir plus facilement. Parmi ces solutions se trouvent par exemple les plans de reprise d'activité, les plans de continuité d'activité ou les plans de communication par exemple. L'analyse des risques figure aussi parmi les outils d'anticipation d'une crise.

2.2 La crise majeure

Pour le cas d'une crise majeure, en raison de ses répercussions, elle dépasse le cadre de l'entreprise. Une crise majeure peut être déclenchée suite à des catastrophes naturelles ou d'autres catastrophes qui pourront impacter un département, une ville, une région ou même un pays entier. Une crise majeure peut aussi être d'origine malveillante comme un attentat ou une émeute. Des plans conçus avec l'appareil étatique seront alors mis en œuvre face à une crise majeure après avoir identifié les menaces et les risques. Pour protéger les personnes et les biens, tout devra alors être mis en œuvre à l'aide de ces plans pour affronter la situation de crise. Lorsque les forces de sécurité interviennent systématiquement, cela voudra dire que vous faites face à une crise majeure. Pour le cas de la France par exemple, pour faire face aux crises majeures, elle est déjà préparée.

2.3 L'hyper crise

Possédant une probabilité d'occurrence très faible, l'hyper crise se présente comme une crise hors norme. Les appareils de l'État peuvent être dérégulés en raison de l'impact causé par la survenance de la crise.

La crise du Covid-19 fait partie des hyper crises par exemple, car le système hospitalier s'est trouvé dans le rouge. Les attentats du 11 septembre ont aussi engendré une hyper crise. La

¹³DBISA (Destiny & Blogging By Isa), La gestion de crise : quels types de crises, <https://www.dbisa.fr/gestion-de-crise-quels-types-de-crises/>; (Consulté le 04/10/2021 à 21H31)

crise n'était pas simplement une crise majeure. Aujourd'hui encore, les secousses se ressentent. Faire face à ces types de crise, c'est comme avancer dans un brouillard. Il faudra adapter ses gestes en permanence selon les nouvelles informations reçues.

En résumé nous pouvons dire que les crises internes restent circonscrites à une organisation ou à une entreprise et elles sont fréquentes. Les crises majeures peuvent s'étendre à l'échelle d'un département ou d'une ville. En ce qui concerne les hyper crises, ce sont les crises qui sont exceptionnelles et souvent rares. Ces dernières sont difficiles à contrôler et peuvent avoir d'énormes impacts

Voici un autre exemple de typologie de crises dans le tableau suivant :

Tableau N°01 : Typologie des crises.

Type de crises	Catégories
Economiques	
-Economique -Financière -Sociale	Difficultés économiques OPA, Crash boursier Grèves, Conflits
Techniques	
-Technique -Sanitaire -Accident	Défaillance de produit COVID-19, Intoxication Explosion, Naufrage, Pollution
Politiques	
-Politique -Réglementaire	Corruption, Ingérence, Instabilité politique Nouvelle loi de finance, forte imposition
Ethique	
-« Agression » criminelle -Disséminations d'information	Sabotage, espionnage industriel Rumeurs, contrefaçon Action inacceptable socialement (scandale, abus, fraude...)
Catastrophes naturelles	Inondation, séisme, Incendie, orages...

Source : Définition et origine d'une crise, qu'est qu'une crise, 2013,

<https://www.wikimemoires.net>, (Consulté le 05/10/2021 à 10H02).

Ces typologies ne sont pas fixes, certaines peuvent être croisées. Par exemple, dans le cas du corona virus, on retrouve à la fois une crise de type technique, économique et politique. Qu'elles soient de type économique, technique ou politique, toutes les crises peuvent trouver un écho. Il n'y a pas de discrimination. Cependant, il est nécessaire de préciser que certains secteurs, comme le secteur financier ou boursier, sont plus exposés car ils peuvent faire l'objet de rumeurs ou de désinformation dans le but de déstabiliser une organisation et voir le cours de son action chuté. Les enjeux sont donc importants selon le type d'une crise, mais aussi son origine, qui sera expliqué dans les lignes qui suivent.

3. Les origines d'une crise

La crise a deux origines qui sont : L'origine interne et l'origine externe.¹⁴

3.1 Origine interne

Les crises d'origine interne sont celles qui frappent le plus fréquemment une entreprise, car elles touchent directement « le cœur ». Cependant, ce sont ceux qui reçoivent le moins de couverture médiatique.

Il peut s'agir d'une crise d'ajustement. Des événements extérieurs peuvent la contraindre à des restructurations déstabilisantes, par exemple suite à une prise de contrôle par un autre groupe, des fusions, des cessions de parties de l'entreprise par des dirigeants, etc. Cependant, ce type de crise ne peut pas être le fait essentiel de l'entreprise.

Il peut aussi s'agir d'une crise organisationnelle. La notion d'organisation englobe à la fois la structure et la gestion de l'entreprise. Des indicateurs spécifiques permettent de détecter les entreprises vulnérables : Centralisation excessive du pouvoir, circuits relationnels irrationnels de l'entreprise, système d'information interne insuffisant, problèmes liés à la transmission du pouvoir etc.

La crise de cohérence est une crise qui peut saper la culture qui sert de cadre de référence, et elle peut donc aussi saper les actions. Cette crise n'est perceptible qu'au bout de quelques années, du fait de l'accumulation de dysfonctionnements, d'habitudes néfastes acquises et inchangées etc. Le fait que chaque unité de l'entreprise tende à privilégier ses propres

¹⁴Communication et information. (28 avril 2013), Définition et origine d'une crise sanitaire, <https://wikimemoires.net/2013/04/definition-et-origine-dune-crise-quest-ce-quune-crise/>, (Consulté le 05/10/2021 à 10H58)

objectifs et ses propres relations, le cloisonnement, l'inaccessibilité de certaines informations, le manque de communication, etc. peut être une source d'incohérence.

Un autre type de crise interne peut provenir de ses propres employés. C'est la crise de motivation. Il peut prendre deux formes :

- ✓ La rupture du contrat psychologique tacite avec l'entreprise.
- ✓ Le déplacement du système de pertinence des individus.

3.2 L'origine externe

Des fois ça arrive que l'entreprise subisse des événements extérieurs à son détriment. Ces événements imprévisibles peuvent générer une crise car ils détruisent une partie de l'identité, les structures corporatives altérant ainsi l'image de l'entreprise auprès des consommateurs. Si l'entreprise n'est que victime de cette crise, elle doit communiquer sur son état face à cette crise. C'est dans ce cas que l'on peut estimer la réactivité d'une entreprise en termes de communication, et de gestion des imprévus.

En termes d'événements extérieurs, on peut citer les offensives concurrentielles illégales ou criminelles (sabotage, boycott, attentats, terrorisme, espionnage industriel, etc.), les catastrophes naturelles (incendies, inondations, etc.), l'apparition d'un produit de substitution ou voire même d'une crise sanitaire, qui est considérée comme une crise d'origine externe, est exactement l'un des objets de notre travail et qui sera détaillée dans la partie suivante.

4. Les crises sanitaires

4.1 Définition

Comme définit dans Wikipédia, Les crises sanitaires sont des événements touchants réellement ou potentiellement un grand nombre de personnes, affectant la santé, et pouvant éventuellement augmenter le facteur significatif de mortalité ou surmortalité. Elles sont déclarées par l'État. Certaines d'entre elles peuvent également faire l'objet d'un scandale sanitaire, lorsque la confiance des consommateurs et des citoyens est en jeu.¹⁵

4.2 Les typologies de crise sanitaire

Elles sont de plusieurs types, qui sont¹⁶:

¹⁵Wikipédia. (14/09/2021), La crise sanitaire, https://fr.wikipedia.org/wiki/Crise_sanitaire, (Consulté le 05/10/2021 à 12H03)

¹⁶Wikipédia. (14/09/2021), La typologie d'une crise sanitaire, https://fr.wikipedia.org/wiki/Crise_sanitaire, (Consulté le 05/10/2021 à 13H17)

- ❖ Les épidémies ou pandémies importantes, qui touchent entre une dizaine de personnes (cas des crises très médiatisées qui touchent les pays développés). On classe parfois dans cette catégories des problèmes de type nosocomiaux, ou des crises principalement zoonotiques (exemple: fièvre aphteuse, crise de la vache folle), mais qui peuvent toucher l'Homme ;
- ❖ Des crises liées à des médicaments ou vaccins contaminés ou pollués ; des crises liées à des évènements climatiques ou météorologiques (surmortalité induite par une canicule, suites d'un tsunami ou d'un tremblement de terre, d'une sécheresse ou d'inondation exceptionnelle) ;
- ❖ Des crises induites par les conséquences d'un accident source de pollution de l'eau ou de l'air (ex. : retombées de l'accident de Tchernobyl en Biélorussie) ;
- ❖ Certaines crises alimentaires touchant parfois des millions de personnes ;
- ❖ Conséquences d'une exposition chronique à un contaminant dangereux à long terme (ex. : amiante).

Dans tous ces cas, les crises sanitaires peuvent avoir des coûts économiques, sociaux et politiques considérables.

4.3 Quelques exemples de crises sanitaires¹⁷

- ✓ Annuelle : Grippe pandémique (250 000 à 500 000 décès par an)
- ✓ 1347-1352 : Peste noire (25 millions de victimes)
- ✓ 1918 : Grippe espagnole (environ 50 millions de victimes)
- ✓ 1950 - 1977 : Distilbène (provoque des malformations)
- ✓ Années 1980 : Syndrome d'immunodéficience acquise ou SIDA (77,3 millions de victimes)
- ✓ 1983 - 1985 : Hormone de croissance • Somatotropine bovine (120 victimes)
- ✓ 1984 : Sang contaminé
- ✓ Depuis 1986 : Catastrophe de Tchernobyl ((900 000 victimes)
- ✓ 1996 - 2017 : Crise de la vache folle (223 victimes)
- ✓ 1997 : Crise de l'isoméride (40 victimes)
- ✓ Depuis 1997 : Affaire de l'amiante (35 000 décès)
- ✓ 1999 : Poulets à la dioxine
- ✓ 2001, 2016 : Fièvre aphteuse (non mortel)
- ✓ Grippe aviaire et risque pandémique :
 - 1997 : H5N1
 - 2009 : H1N1
 - 2013 : H7N9

¹⁷ Wikipédia. (14/09/2021), Exemples de crises sanitaires, https://fr.wikipedia.org/wiki/Crise_sanitaire, (Consulté le 05/10/2021 à 14H22)

- ✓ 2003 : Syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS)
- ✓ 2013 - 2016 : Épidémie de maladie à virus Ebola en Afrique de l'Ouest (20 000 victimes)
- ✓ 2015 : Épidémie de fièvre Zika en Amérique.
- ✓ Depuis fin 2019 : Pandémie de Covid-19 (SRAS-CoV-2)

4.4 La pandémie de Covid-19

4.4.1 Définitions

Dans le Robert, la pandémie est définie comme « une épidémie qui atteint un grand nombre de personnes, dans une zone géographique très étendue (continent voire le monde entier) ». ¹⁸

La pandémie de Covid-19 est une pandémie d'une maladie infectieuse émergente, appelée la maladie à coronavirus 2019 ou Covid-19, provoquée par le coronavirus SARS-CoV-2. Elle apparaît le 16 novembre 2019 à Wuhan, dans la province de Hubei (en Chine centrale), avant de se propager dans le monde.

L'Organisation mondiale de la santé (OMS) alerte dans un premier temps la République populaire de Chine et ses autres États membres, puis prononce l'état d'urgence de santé publique de portée internationale le 30 janvier 2020.

Le 11 mars 2020, l'épidémie de Covid-19 est déclarée pandémie par l'OMS qui demande des mesures de protection essentielles pour prévenir la saturation des services de soins intensifs et pour renforcer l'hygiène préventive (suppression des contacts physiques, bises et poignées de mains, fin des attroupements ainsi que des déplacements et voyages non indispensables, promotion du lavage des mains, mise en application de quarantaine, etc.). Pour freiner la formation de nouveaux foyers de contagion et préserver les capacités d'accueil de leurs hôpitaux, de nombreux pays décident des mesures de confinement, la fermeture de leurs frontières et l'annulation des manifestations sportives et culturelles. Ces décisions ont des conséquences économiques, sociales et environnementales et font peser des incertitudes et des craintes sur l'économie mondiale et sur l'éducation, la santé et les droits fondamentaux des populations.

¹⁸ Le Robert. La pandémie, <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/pandemie#:~:text=pand%C3%A9mie%20E2%80%8B%E2%80%8B%E2%80%8B.%E2%9E%99%20aussi%20end%C3%A9mie%2C%20%C3%A9pid%C3%A9mie>), (Consulté le 07/10/2021 à 09H23)

4.4.2 La chronologie de la pandémie de Covid-19

Depuis l'apparition du SRAS puis du MERS, une nouvelle pandémie à coronavirus était attendue et annoncée par divers experts du domaine¹⁹

Selon des études phylogénétiques publiées entre février et mai 2020, la maladie apparaît entre octobre et décembre 2019, et plus précisément à la fin du mois de novembre. Cependant, dans une étude publiée en juin 2020, des chercheurs de l'Université de Barcelone annoncent avoir trouvé la présence de ce virus dans des échantillons congelés des eaux usées de Barcelone, prélevés le 12 mars 2019.

Selon les informations connues en février 2020, le premier patient diagnostiqué (estimé à cette époque comme le patient zéro) est identifié en décembre 2019 à Wuhan dans la province du Hubei, en Chine centrale.

L'Organisation mondiale de la santé (OMS) alerte dans un premier temps la République populaire de Chine et ses autres États membres, puis prononce l'état d'urgence de santé publique de portée internationale le 30 janvier, alors que 10 000 contaminations et 213 décès ont été enregistrés en Chine. L'OMS n'avait depuis sa création, le 7 avril 1948, déclaré que cinq fois l'urgence internationale.

Le 13 janvier 2020, un premier cas est découvert hors de Chine continentale. Deux navires de croisière (le MS Westerdam et le Diamond Princess) sont aussi touchés. Le nombre total de malades hors de la Chine dépasse les 1 500 à la mi-février.

À partir de janvier 2020, le gouvernement chinois met en œuvre des procédures de confinement, et place plusieurs villes puis toute une région en quarantaine, fermant de nombreux sites publics et déployant des moyens sanitaires. La maladie se répand hors de Chine dès janvier, et le 25 février 2020 le nombre de nouveaux cas déclarés quotidiennement hors de Chine est plus élevé que dans le pays.

Le 11 mars 2020, l'épidémie de Covid-19 est déclarée pandémie par l'OMS, qui demande des mesures de protection essentielles pour prévenir la saturation des services de soins intensifs et renforcer l'hygiène préventive (suppression des contacts physiques, bises et poignées de mains, fin des attroupements et des grandes manifestations ainsi que des déplacements et voyages non indispensables, promotion du lavage des mains, mise en application de quarantaine, etc.). Cette pandémie mondiale provoque des annulations en série de manifestations sportives et culturelles sur toute la planète, la mise en place par de nombreux

¹⁹ Wikipédia. (30/09/2021), La chronologie de la pandémie de Covid-19, https://fr.wikipedia.org/wiki/Pand%C3%A9mie_de_Covid-19, (Consulté le 17/10/2021 à 21H34)

pays de mesures de confinement pour freiner la formation de nouveaux foyers de contagion, la fermeture des frontières de nombreux pays, et un krach boursier du fait des incertitudes et des craintes qu'elle fait peser sur l'économie mondiale. Elle a aussi des effets en termes d'instabilité sociale et économique et est le prétexte à la diffusion en ligne d'informations erronées ou relevant de la théorie du complot.

5. Les conséquences de la pandémie de COVID-19

La crise sanitaire de la COVID-19 engendre diverses conséquences qui sont :

- ✓ Les crises sanitaires se traduisent par une augmentation des indicateurs de morbidité ou de mortalité (ex : la canicule d'août 2003 a causé le décès de plus de 15 000 personnes) ;
- ✓ Elles peuvent entraîner une éventuelle déstabilisation des pouvoirs publics, car l'Etat est jugé responsable du système sanitaire ;
- ✓ Une crise sanitaire peut révéler des dysfonctionnements au niveau du système de santé (ex : un nombre insuffisant de lits dans les établissements de santé pour accueillir les malades durant les mois de juillet et août).

La pandémie de Covid-19 a eu des effets négatifs sur le monde entier, perturbant ainsi la vie sociale de plusieurs personnes, et impactant surtout l'économie mondiale entraînant des pénuries, migrations, difficultés sociales consécutives à des licenciements massifs et la baisse des revenus.

Elle a aussi des conséquences sur le monde du travail, notamment sur les TPE et PME (très petites entreprises, et petites et moyennes entreprises), entraînant ainsi leur faillite. La crise est d'autant plus problématique qu'elle touche en priorité les personnes les plus vulnérables et aggrave donc plus leur situation. Ajoutons que la crise sanitaire entraîne l'apparition d'un nouveau type de virus, ce dernier possède des caractéristiques immunologiques nouvelles par rapport aux virus habituellement circulants, l'immunité déjà affaiblie par ce virus aura pour conséquence la propagation rapide de la maladie.

Si les entreprises ont été impactées par cette crise, il va de soi que les membres, dirigeants et salariés qui les composent sont également touchés surtout avec le confinement, le télétravail et le chômage partiel. Parmi les autres conséquences de cette crise sanitaire peut causer, il s'agit des relations au travail et d'après les informations nous pouvons dire que pendant la crise sanitaire le stress au travail a augmenté.

5.1 La pandémie de COVID-19 dans le monde

La crise sanitaire actuelle nous fait prendre conscience d'une certaine fragilité du monde. Fragilité de la croissance effrénée, fragilité des acquis en matière de bien-être matériel et même de confort, fragilité des épargnes, fragilité de la sécurité sanitaire. C'est le premier

enseignement que nous retiendrons de la présente crise. Cette prise de conscience de la fragilité du monde devrait aussi contribuer à mieux faire accepter l'idée, chez ceux qui n'en seraient pas encore convaincus, que l'écologie planétaire est, elle aussi, fragile et qu'il faut prendre au sérieux les menaces qui pèsent sur notre terre. Le scepticisme et même la négation au sujet des questions écologiques vont sans nul doute régresser dans le contexte de l'après-crise sanitaire.

La crise actuelle montre qu'il est possible d'affronter une grande menace en déployant d'imposants moyens à notre disposition. Le leadership politique, la réorganisation rapide du système de santé, la mise en place de grandes politiques économiques et fiscales et le confinement accepté dans les foyers sont autant de mesures susceptibles d'alimenter le sentiment qu'on va s'en sortir, malgré la menace. On redécouvre l'importance de l'État lorsqu'il fait preuve de leadership dans une situation de crise. C'est un second enseignement qui s'imposera.

En corollaire de cette nouvelle perception du rôle de l'État, on observera sans doute une remontée de la confiance envers la sphère politique, très malmenée ces dernières années, au Québec comme ailleurs dans le monde démocratique. Les enquêtes sociologiques avaient en effet montré une très grande perte de confiance envers les élites politiques, en comparaison des autres segments de la population. Mais c'est surtout sur le plan local provinces, municipalités, États (États-Unis), régions (France) que le regain de confiance envers le politique se manifeste en ce moment. La confiance envers les élites politiques sur le plan national n'augmente pas au même rythme, comme on le voit en France, aux États-Unis, mais aussi au Canada.

Les épidémies des siècles passés avaient accentué la méfiance envers autrui, considéré comme un danger potentiel. De nos jours, malgré des cas isolés de méfiance envers certains voisins âgés qui ne respectent pas le confinement ou envers les immigrants d'origine asiatique, par exemple, c'est plutôt la solidarité et plusieurs messages d'espoir qui dominent. Les dessins d'arcs-en-ciel qui apparaissent sur les fenêtres envoient le signal qu'il faut garder confiance dans l'avenir. La solidarité familiale et communautaire et la préoccupation pour la santé et le bien-être de tous devraient ressortir renforcées une fois la crise passée.²⁰

La crise sanitaire sera-t-elle suffisante pour contrer l'appétit du « toujours plus », l'appétit pour la croissance qui la sociologie, encore une fois, le montre grandit plus vite que le

²⁰ Langlois, S. (29 mars 2020), Ce qui va changer après la crise sanitaire mondiale, <https://www.ledevoir.com/opinion/idees/576010/ce-qui-va-changer-apres-la-crise-sanitaire>, (Consulté le 19/10/2021 à 11H33)

gâteau disponible ? Nous vivons dans une société d'hyperconsommation, qui nous a fait anticiper les revenus à venir, qui a conduit à l'endettement de bon nombre de ménages, qui a fait reculer la frugalité et « la prévoyance pour leurs vieux jours » de nos arrière-grands-parents. Le coup de frein à cette hyperconsommation sera bien réel dans les deux ou trois années à venir le temps pour plusieurs d'éponger les dettes, mais la tendance à long terme risque de rester la même. Cela ne changera pas vraiment en profondeur...

Une autre chose qui va cependant changer, c'est notre regard sur la mondialisation et la redécouverte du local, de la proximité, de la région, de la nation. La crise sanitaire est largement tributaire de la mondialisation. Le virus est entré d'abord porté par des voyageurs avant de se diffuser par des interactions communautaires.

5.2 Conséquences multidimensionnelles de la pandémie du COVID-19

La pandémie de Covid-19 a d'importantes conséquences économiques, financières, sociales, culturelles, environnementales, politiques, scolaires, judiciaires et sanitaires et sur la santé mentale.

Un double choc d'offre (lié à la baisse de la production) et de demande (lié à la baisse de la consommation notamment sur les services) se produit et de nombreuses entreprises se retrouvent à l'arrêt total ou partiel, faisant craindre des phénomènes de pénurie sur les biens essentiels, en même temps que des mesures de confinement sanitaire sont prises, concernant la moitié de l'humanité.

Les marchés financiers commencent à chuter le 24 février 2020, en raison d'une augmentation significative du nombre de cas de Covid-19 en dehors de la Chine continentale. La baisse se poursuit par séquences jusqu'au 23 mars, notamment sur les marchés européens et nord-américains, avec la pire journée de l'histoire de la bourse de Paris le 12 mars, dans un phénomène de krach boursier²¹.

De très nombreux événements citoyens, d'entreprises et grand public (sportifs, musicaux, salons, élections...) sont annulés ou reportés. Le confinement a des effets psychiques, sur la consommation, sur les modes de sociabilité, mais aussi sur l'environnement (réapparition de la faune en ville, baisse des émissions de CO2...).

²¹ MAHLEB A, MENAA R. (2021), L'impact de la crise sanitaire (covid-19) sur la performance de l'organisation Illustration par le cas de la « Caisse Régionale de Mutualité Agricole CRMA », (mémoire de master management stratégique UMMTO), Page : 18.

Le 15 avril 2020, le Fonds monétaire international renomme la crise « Grand Confinement » (Great Lockdown), en référence à la Grande Dépression et à la Grande Récession. L'ampleur de la crise amène un grand nombre d'acteurs politiques, économiques, intellectuels à imaginer des modalités pour réinventer la société après le confinement.

Sur le plan macroéconomique, le recul de l'activité économique et les mesures de soutien entraînent au niveau mondial une augmentation des dettes publiques sans précédent.

Au niveau international, en raison de l'accroissement des inégalités et des écarts de richesse mises en évidence par la crise pandémique, qui risquent de plonger 6 à 8 % de la population mondiale dans la pauvreté, de nouvelles expériences pour implémenter le revenu universel de base sont mises en place.

Tableau N°02 : Exemples de conséquences de la crise par secteurs d'activités.

Conséquences	Exemples
Economiques	Choc entre l'offre et la demande, choc sur l'emploi, déficit commercial, récession.
Sociales	Pauvreté et inégalité, violences domestiques, usage des transports publics
Financières	Engagement de l'Etat, Krach boursier, progression de l'endettement
Politiques	Pouvoir exécutif perturbé, restriction des libertés, contestations publique et institutionnelle
Culturelles	Audiovisuel, humour, festivals et festivités
Sportives	Football, basketball, golf, athlétisme, handball, formule 1 ...

Source: Fait par nos soins.

6. La Covid-19 en Algérie

6.1 Arrivée de la Covid-19 en Algérie

Le premier cas de Covid-19 a été confirmé officiellement en Algérie le 25 février 2020 par le ministre de la santé Abderrahmane BENBOUZID à travers le journal télévisé. Ce dernier est un italien salarié d'Eni (Ente National Idrocarburi), arrivé le 18 février 2020 en provenance

de la Lombardie, une zone très affectée à l'époque en direction d'Ouargla sur la base de Menzel Ledjmet Est. L'homme a été isolé pendant quatre jours dans la base de vie avant d'être rapatrié en Italie par un vol spécial et les travailleurs du lieu ont été confinés.

Depuis le 25 février 2020, le nombre de cas s'élève à 204 597 cas dont 140 238 cas soignés, 5 853 morts (paix à leurs âmes) à la date du 10/10/2021. Des statistiques qui auraient pu être plus drastiques sans les mesures sanitaires prises par le Pouvoir public : la limitation des rassemblements, la restriction de voyage, rapatriement des algériens et leur isolement, la création d'une commission et d'un comité de suivi, le confinement sanitaire et les campagnes de prévention²².

De son agent infectieux le SARS-Cov-2, la maladie à coronavirus est passée d'une crise sanitaire à une crise multidimensionnelle touchant à plusieurs disciplines : économique, social, culturel, éducatif...

6.2 Sur le plan économique

La crise sanitaire actuelle, due au coronavirus Covid-19, a montré toute la vulnérabilité des économies mondiales face à des chocs externes imprévisibles, surtout des pays reposant sur des ressources pétrolières. Pour l'Algérie, son économie repose toujours sur les recettes de l'énergie, à travers sa rente d'hydrocarbures, qui assure 95 % de ses recettes, elle est aujourd'hui fortement impactée par cette crise. A la suite de l'effondrement des cours du pétrole, auquel s'ajoute la crise sanitaire du coronavirus, l'Algérie s'offre des répercussions désastreuses sur son économie nationale. Une grave crise économique et financière menace le pays.²³

La crise sanitaire est venue aggraver l'état de ce secteur déjà très touché par une instabilité politique et décisionnelle depuis plus d'une année. L'impact économique de la crise sanitaire a fait apparaître trois aspects de fragilité majeures qui sont :

- ❖ La forte dépendance des recettes budgétaires de l'Etat aux hydrocarbures (énergétiques).
- ❖ Une amélioration fortement nécessaire de l'environnement d'activité des PME.

²² Wikipédia. (11/10/2021), pandémie de Covid-19 en Algérie, https://fr.wikipedia.org/wiki/Pand%C3%A9mie_de_Covid-19_en_Alg%C3%A9rie#Historique, (Consulté le 23/10/2021 à 11H00).

²³ KHALID, C. (20/05/2020), La crise économique en Algérie en période de crise sanitaire Covid-19, <https://www.financialafrik.com/2020/05/26/la-crise-economique-en-algerie-en-p%C3%A9riode-de-la-crise-sanitaire-covid-19/>, (Consulté le 23/10/2021 à 13H18).

- ❖ Et enfin, la protection des couches sociales les plus vulnérables.

L'économie algérienne est victime de la forte réduction de la demande sur le marché des hydrocarbures, un marché qui enregistrait déjà une tendance baissière depuis quelques années. La conséquence directe est l'accentuation du déficit de la balance commerciale (importation supérieure à l'exportation) suite à une baisse enregistrée des recettes d'exportations de l'Algérie pour l'année 2020 et, très probablement, pour les années à venir. Cette baisse des recettes budgétaires estimées à 50 % (selon le Ministère des Finances) va avoir un impact négatif important sur les programmes d'investissements publics, notamment, les investissements dans les infrastructures de développement socio-économique²⁴.

D'après l'expérience de tous les pays considérés comme émergents, il est important de mettre en place une politique publique intégrée, orientée vers le développement des P.M.E.

Pendant la crise sanitaire, nous avons pu observer l'absence d'une politique cohérente de maintien du tissu productif algérien, pépinière mais précieuse pour la construction de l'économie du futur. Ce déficit d'accompagnement des institutions principalement publiques aux P.M.E pourrait avoir des conséquences dramatiques sur sa capacité de rémunération des salariés à court terme, ainsi que sa capacité d'embauche et de survie, à long terme.

L'arrêt de l'activité économique, suite à la crise sanitaire, a eu également un effet négatif sur les revenus salariaux ; en effet, une large couche de la société a vu son niveau de revenu chuter considérablement, voir stopper, ce qui peut avoir une conséquence négative sur la cohésion sociale. Et cette réduction des revenus s'explique par trois facteurs qui sont :

- ✓ L'importance du secteur informel : Avec un grand nombre de travailleurs restés sans revenu, l'informel a été fortement affecté par le confinement.
- ✓ L'inadéquation du cadre législatif régissant les relations professionnelles dans les entreprises privées : elles ont été confrontées à la problématique réglementaire de gestion des effectifs en arrêt de travail pendant cette crise sanitaire. Le code du travail actuel n'offre pas le cadre adéquat à la gestion, entre autres, du chômage partiel. La capacité à distribuer des salaires a été un point de clivage entre l'employeur public et l'employeur privé qui occupe 63 % de la population active (selon les données de l'O.N.S).

²⁴ BENZIANE, A. (06/2020), Rapport final de la CRUO relatif à la réflexion sur le post-Covid-19, Université Oran1 Ahmed Ben Bella, page : 9-10

- ✓ L'absence d'un système de protection sociale couvrant les pertes de revenu : il est essentiel de repenser le système de protection sociale en général et le système de sécurité sociale en particulier, d'en faire un outil efficace de protection des couches sociales les plus fragiles.

6.3 Sur le plan social

Au-delà des aspects économiques, la pandémie du Covid-19 a impacté gravement la santé et le bien-être. C'est le plus grand défi qu'a rencontré l'humanité depuis la deuxième guerre mondiale, tant au point de vue sanitaire que socio-économique, et d'autres effets délétères sont à prévoir, alors que tous les systèmes sont déjà affaiblis. Cette crise sanitaire nous rappelle combien notre monde est devenu inégalitaire. Des conditions de vie et de travail, à l'accès à l'éducation, aux soins, ou encore à Internet, de nombreuses dimensions de notre vie sociale sont ébranlés par la pandémie. Elle a mis en évidence les inégalités sociales, économiques et territoriales, en les exacerbant et en faisant exploser les systèmes de santé publique.

La crise de Covid-19 est en passe d'annuler des décennies de progrès dans la lutte contre la pauvreté et la maladie, or les liens entre la pandémie et la crise des soins de santé, associés aux crises financières, économiques et sociales, forment un système très complexe d'éléments interconnectés et en évolution rapide. Comme attendu, cette nouvelle situation a généré son lot de difficultés pour les familles, sur l'ensemble du territoire. Au-delà de cette situation, semblable dans tous les pays du monde, il y a lieu de dresser un tableau sur le vécu des algériens au cours de cette période, et de pressentir les problématiques socio-sanitaires à appréhender après l'épidémie, tout en mettant le doigt sur les inégalités sociales de santé qui les exacerbent, ainsi que les principales actions de promotion de la santé à mettre en œuvre.²⁵

Les inégalités sociales ont été accentuées par la pandémie de Covid-19, la population algérienne s'est retrouvée brusquement confrontée à toutes sortes de difficultés quotidiennes suite aux différentes mesures de lutte contre la Covid-19. La crise sanitaire a affecté les services de santé, l'emploi et les conditions de travail, les conditions de vie.²⁶

6.3.1 Les services de santé

²⁵ BENZIANE, A. (06/2020), Rapport de synthèse relatif à la réflexion sur le post Covid-19 en Algérie élaboré à partir des rapports finaux de Conférences Régionales des Universités de l'Ouest, du Centre et de l'Est, Université Oran1 Ahmed Ben Bella, page : 5-6.

²⁶ BENZIANE, A. Op.Cit, page 13-15.

La morbidité et la mortalité induites par Covid-19 ont généré une surcharge inattendue de l'activité sanitaire. Afin de limiter la contamination en milieu médical, l'accès aux services de santé, publics et privés, ont été réduits à leur niveau minimum.

La baisse de l'accès aux soins est importante, mettant en jeu de nombreux programmes de santé, comme la surveillance des maladies chroniques ou le programme élargi de vaccination chez les enfants. Les services de chirurgie ont dû interrompre leurs actes opératoires programmés et l'activité de chirurgie dentaire est quasiment à l'arrêt. Cette baisse de l'activité de soins produira nécessairement une augmentation des complications dans les maladies chroniques et d'une augmentation de la mortalité évitable.

De façon générale, les inégalités sociales de santé sont exacerbées face aux mesures de confinement, augmentant les risques de santé. Le confinement à domicile favorise chez les individus, des modes de vie délétères. La surnutrition et la baisse de l'activité physique qui en résultent, multiplient les facteurs de risque de maladies chroniques, et principalement l'obésité, et en conséquence les maladies cardiovasculaires.

6.3.2 L'emploi et les conditions de travail

La crise fait peser sur les personnes à faible revenu un risque important sur leur santé et sur leurs revenus qui sont sévèrement affectés. Le confinement est responsable de la perte des emplois dans le secteur informel et chez les personnes qui exercent des métiers journaliers, aggravant les situations de précarité. Ces conditions accentuent les risques de contamination dans ces groupes déjà vulnérables, comme elles induisent des cas de sous-nutrition dans les familles.

Les populations les plus aisées peuvent se permettre de travailler à distance, mais beaucoup de travailleurs (ouvriers, personnel d'entretien, chauffeurs, livreurs, caissières) n'ont pas cette possibilité. En se mobilisant sur le terrain pour assurer le bon fonctionnement du quotidien, ils sont plus exposés à la contamination par le virus.

En somme, tout le monde n'est pas confiné dans de bonnes conditions : grande maison avec jardin ou petit appartement, télétravail ou obligation de travailler à l'extérieur, informatique, enfants à charge, revenus réguliers ou arrêt des revenus.

6.3.3 Les conditions de vie

Suite au confinement, les conditions de logement deviennent encombrantes et engendrent plus de risque de propagation soit de contamination à cause de la sur occupation et

de l'insalubrité. Cette situation éprouvante peut générer des tensions voire des violences familiales dont les principales victimes sont les femmes et les adolescents.

La crise sanitaire a généré une véritable frayeur chez les individus, en plus des mesures de restriction créant un isolement qui peut être source de comportements à risque tels que l'addiction aux écrans, la toxicomanie, la dépression, l'obésité...

D'autre part, on constate une augmentation des déchets domestiques, de l'utilisation d'internet, des grossesses, des violences conjugales. Sans oublier les groupes sociaux de personnes en situation de handicap, des détenus de prison, des sans-abris et des personnes réfugiées, qui sont exposées suite à la précarité, le manque d'assistance et d'accès aux soins de santé accentuant leur risque de contamination.

Il est essentiel de retenir que les plus touchés par cette crise sanitaire sont les couches sociales déshéritées et aux conditions de vie déjà précaires, petits salariés, travailleurs occasionnels, chômeurs, les familles nombreuses entassées dans des logements exigus, les hommes et les femmes des couches populaires particulièrement, les migrants sans papiers, SDF et sans abris, et les peuples vivant dans la misère et la pauvreté, qui en supportent les conséquences les plus lourdes et les plus dramatiques.

6.4 Sur le plan éducatif

S'ajoute aux disciplines préalablement citées l'éducation et l'enseignement supérieur algérien ont aussi été affectés par cette crise sanitaire. Suite à la décision de fermeture totale ou partielle de la grande majorité des institutions administratives, des établissements scolaires et universitaires ainsi que certaines activités économiques et de services à la date du 22 Mars 2020, les universités ont été dans l'obligation de suspendre toutes les activités pédagogiques d'enseignement et d'encadrement au profit des étudiants. En date du 2 avril 2020, une directive du MESRS (Ministère de l'Enseignement Supérieur et la Recherche Scientifique) a été adressée aux responsables des universités et des écoles supérieures leur demandant de dispenser les cours en ligne²⁷.

Même si l'Etat et les établissements ont fait des efforts considérables dans le sens des études en ligne, il faut souligner que tous les enfants, tous les élèves, tous les lycéens, tous les stagiaires de la formation professionnelle et tous les étudiants à travers le territoire national, ne sont pas logés aux mêmes conditions d'accès au numérique, et quand ces conditions sont réunis

²⁷ REDOUANE, L. (15/03/2021), Université en Algérie : Vers l'enseignement hybride dès la rentrée 2021, <https://www.dzairdaily.com/universite-en-algerie-enseignement-hybride-rentree-2021/>, (Consulté le 25/10/2021 à 10H21).

pour les plus aisés, le débit d'internet n'est pas des plus performants. Ceci dit la communauté universitaire reste consciente de la nécessité de maintenir des activités pédagogiques, d'une part pour maintenir un minimum de continuité, et d'autre part pour assurer un environnement favorable, en temps de confinement, comme substitut aux relations sociales comme impact positif à la prise en charge psychologique des parties prenantes (enseignants et étudiants). Malgré la mise en place de l'enseignement de substitution à distance, sur des plates-formes dédiées au e-Learning de l'université, cette dernière a montré ses limites. Il est donc nécessaire de prendre en considération les observations et constatation des limites de manière à les corriger et améliorer la numérisation de l'université algérienne.

Section 02 : L'organisation de travail et l'impact de la crise covid-19 sur les organisations dans le monde.

Pendant des siècles la fabrication a été en majeure partie l'œuvre d'artisans isolés ou groupés dans leurs corporations.

En effet, Les nouvelles technologies de l'information et de la communication, les délocalisations, la globalisation financière, l'évolution des méthodes de management ...tracent depuis les années 1980 les contours d'une nouvelle division du travail tant au niveau d'entreprise, qu'entre entreprises. Les changements technologiques, économiques et sociaux actuels sont tous aussi importants et transformateurs que ceux intervenus avec la révolution industrielle.

Avant que la crise n'éclate, les entreprises étaient préparées à affronter des risques "prévisibles", qui peuvent aller de la catastrophe industrielle à la crise politique majeure, la crise financière, l'attaque terroriste ou la cyber-attaque. Les organisations avaient des procédures de gestion de crise bien rodées. Mais elles n'étaient pas prêtes au scénario d'une pandémie qui affecte à la fois tous les collaborateurs dans le monde entier et toute la chaîne de valeur de l'organisation, en se doublant souvent d'une crise économique liée à une baisse de l'activité.

La crise sanitaire qui est toujours d'actualité a eu un ralentissement de grande ampleur dans tous les domaines dès le début de 2020. Le premier confinement a provoqué un recul historique de l'activité jamais vu depuis la seconde guerre mondiale (fermeture des établissements, défaut d'approvisionnement...).

Les chefs d'entreprises étaient confronté dès le départ Mi-2020, à un imprévu-imprévisible qui amenant à repenser le rôle du management de proximité et une plus grande humanisation de la gestion.

Cette section sera orientée vers un petit rappel sur la notion de l'organisation du travail d'une part et secundo l'impact que la crise sanitaire a eu dans le monde précisément sur les organisations.

1. L'organisation du travail

1.1 Définition des notions (entreprise, organisation et l'organisation du travail).²⁸

1.1.1 Entreprises

Selon Coriat et Weinstein « L'entreprise est la cellule élémentaire de la vie économique où la richesse de forme ».²⁹

²⁸ Coriat, B et Weinstein, O. (1995), Les nouvelles théories de l'entreprise, Librairie Générale Française, p : 5.

²⁹ Barabel, M et Meier, O. (2006), op.cit., p : 92.

Elle répond également à une organisation qui produit, transforme ou vend des biens ou des services répondant aux besoins d'autres entreprises, de collectivités ou de particuliers.

Barabel et Meier, qui considèrent l'entreprise comme : « Un système finalisé avec des objectifs propres (profit, croissance, rentabilité), ouvert sur l'extérieur(environnement économique, politique technologiques...) et composé de sous-systèmes (départements, Services, unités, équipes) dotés de ressources humaines, matérielles et financières qui interagissent selon certaines règles, pour exercer une activité économique ». ²

1.1.2 L'organisation

Selon Edgar Morin l'organisation est l'agencement de relations entre composants ou individus qui produisent une unité complexe ou systèmes, dotée de qualités inconnues au niveau des composants ou individus. L'organisation lie de façon inter relationnelle des éléments ou événement ou individus divers qui dès lors deviennent les composants d'un tout. Elle assure solidarité et solidité relative à ces liaisons, donc assure au système, une certaine possibilité de durée en dépit des perturbations aléatoires. ³⁰

Les organisations ne sont pas toutes les mêmes. Elles se distinguent les unes des autres à la première étape par la manière dont l'autorité y est distribuée.

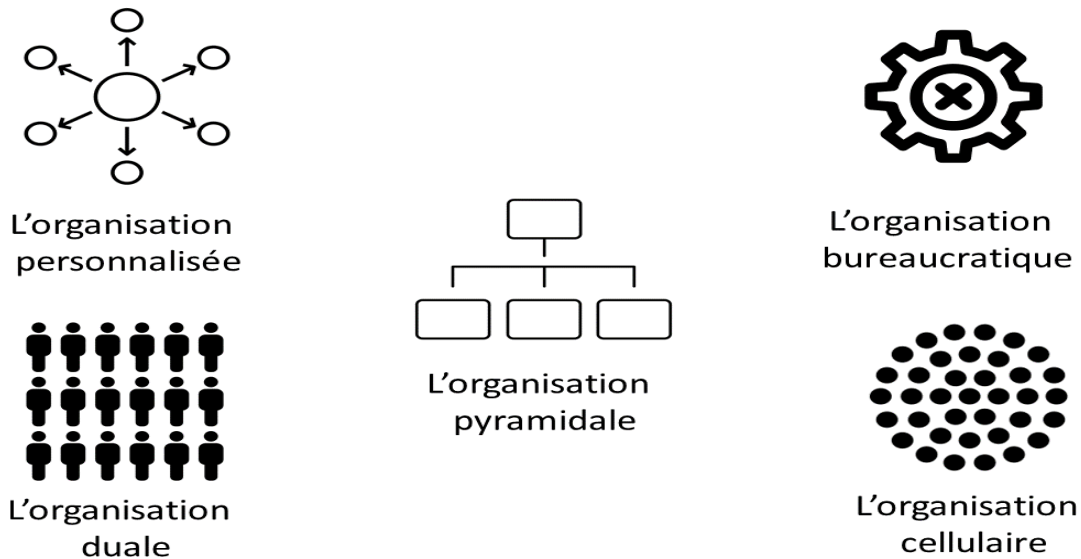
Les typologies de l'organisation sont multiples, autorité est ici entendue comme la capacité reconnue à prendre ou faire prendre des décisions ³¹.

On peut distinguer cinq grands types d'organisation :

Figure N°01 : Les cinq types d'organisation.

³⁰ Wikipédia (28/10/2010), https://fr.wikipedia.org/wiki/organisation_du_travail, (Consulté le 01/11/2021 à 11H55)

³¹ Delavallée, E. (17/06/06) .Les 5 types d'organisation, <https://www.questions-de-management.com/5-types-dorganisation/>, (Consulté le 02/11/2021 à 15H32)



Source : Delavallée, E. (17/06/06) .Les 5 types d'organisation, <https://www.questions-de-management.com/5-types-dorganisation/>. (Consulté le 02/11/2021 à 15H03).

- ✓ L'organisation personnalisée : l'entreprise comme boîte noire, l'autorité est ici concentrée dans les mains d'une seule personne (leader). Le pouvoir de décision est complètement centralisé dans la main d'une seule personne et la structure de l'organisation est dite en « soleil », en « étoile » ; ou en « roue de vélo ».
- ✓ L'organisation bureaucratique : L'autorité est concentrée dans les mains d'une seule personne ou d'un petit groupe de personnes positionnées au sommet de l'organisation, qui établissent des règles et procédures pour la réalisation de chaque tâche.
- ✓ L'organisation pyramidale : l'autorité est ici déléguée à celui ou à celle en responsabilité de la performance collective produite par l'organisation. IL doit expliquer, écouter, faire participer, valoriser, donner du feedback et de la reconnaissance...
- ✓ L'organisation cellulaire l'autorité est répartie entre l'ensemble des membres de l'organisation qui portent collectivement la responsabilité de la performance produite. Le pouvoir de décision est complètement décentralisé. La fonction de management est partagée sans qu'il y ait, à parler, de managers sauf si les membres de l'organisation en décident autrement.
- ✓ L'organisation duale : l'autorité est ici partagée entre d'une part, ceux « qui sont chargés d'obtenir des résultats liés à l'activité et à la finalité de l'organisation et,

d'autre part, ceux en charges de la gestion de ses ressources financières, technologiques, matérielles et humaines.

1.1.3 L'organisation du travail

L'organisation du travail est un ensemble d'éléments en interaction, regroupés au sein d'une structure régulée, ayant un système de communication pour faciliter la circulation de l'information dans le but de répondre à des besoins et d'atteindre des objectifs déterminés, la division du travail : qui est au sens général un concept économique et sociologique désignant la répartition des activités productives entre des groupes spécialisés dans des activités complémentaires.

En effet l'organisation du travail rassemble toutes les notions qui permettent l'établissement de méthodes de partage des tâches, de communication et de management au sein d'une entreprise, elle vise l'optimisation de la productivité et l'atteinte des objectifs déterminés.

1.2 Les éléments de base de l'organisation³²

Mintzberg identifie 5(+1) éléments de base dans l'organisation :

❖ Le sommet stratégique

La Direction général de l'entreprise ou sommet stratégique est chargée de l'élaboration et la définition de la stratégie d'entreprise, la répartition des ressources en les différents services, veille à la diffusion de l'information et au contrôle des moyens engagés ; en un mot elle veille au bon fonctionnement de l'entreprise.

❖ La ligne hiérarchique

Leur rôle est d'animer les équipes de travail, assurer la coordination entre le sommet stratégique et le centre opérationnel, la superviser les employé(e)s. Cette organe joue un rôle intermédiaire permettant de diffuser l'information depuis l'mont vers l'aval (top-down) et inversement (bottom-down : faire remonter des informations depuis la base vers le sommet stratégique).

❖ Le centre opérationnel

Cet organe est chargé du traitement, de l'assemblage, ou la transformation des inputs en outputs destinés aux clients de l'entreprise.

❖ La technostructure

³² Mintzberg, H. (1982), Structure et dynamique des organisations, Les Editions d'Organisation, Paris, page 8.

La technostructure est composée des expert (e)s et en analyste(e)s dont le travail est la planification des stratégies, l'ordonnancement et le contrôle financier ; mais aussi la formation du personnel et la recherche opérationnelle.

❖ Le support logistique

Le support logistique est un organe dont le travail n'est pas directement à la production des biens ou de services, mais la fourniture des services internes à l'entreprise (conseil juridique, relations publiques, services entretien et de transport).

❖ La culture ou l'idéologie de l'organisation

L'ensemble des valeurs et de normes et des croyances dont adhèrent chaque employé(e) de l'entreprise qui les lié(e)s.

1.3 Les caractéristiques des organisations du travail

L'OST (organisation scientifique du travail), le Taylorisme a influencé la gestion des entreprises américaines jusque dans les années 1930 et s'est prolonge en Europe.

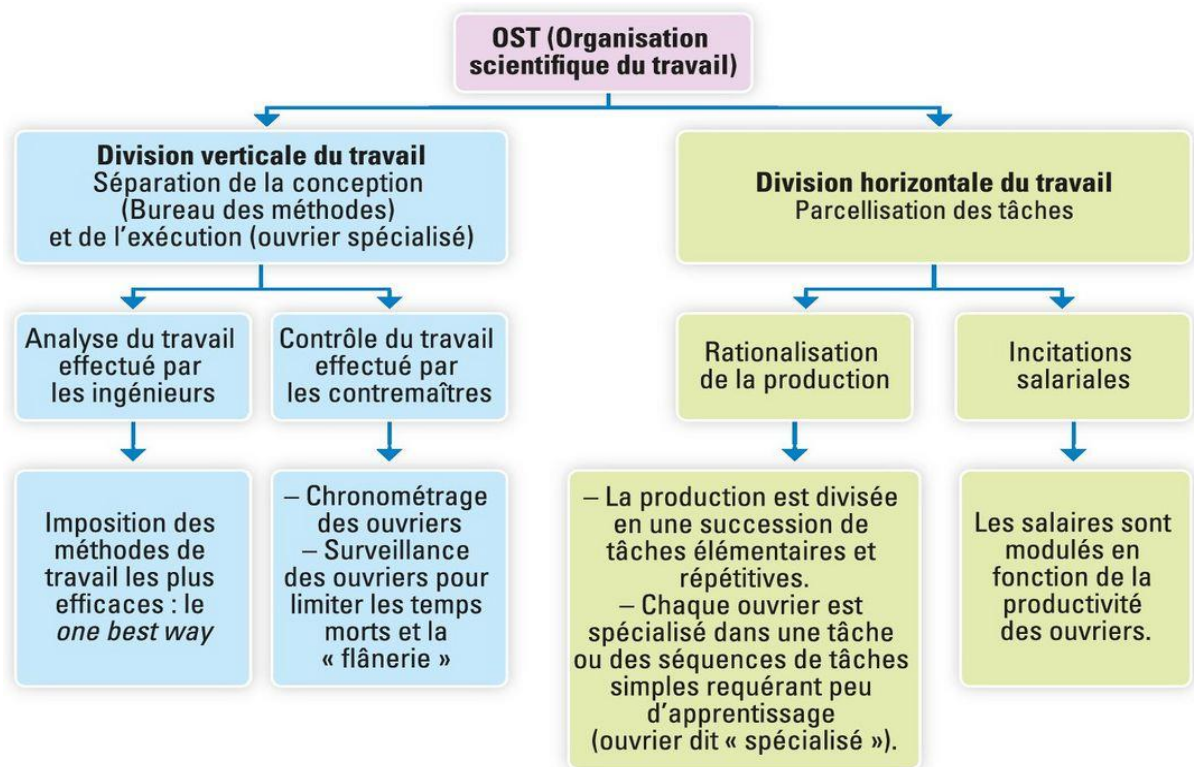
L'idée répandu que véhicule le Taylorisme étant la division du travail et la séparation des fonctions de conception et des fonctions d'exécution et l'approche du «one best way» qui laisse entendre qu'il existe une seule meilleure manière d'accomplir une tâche et d'optimiser la productivité et l'efficacité.

Parmi les principes d'organisation préconise par Taylor, nous citons³³ :

- ✓ L'organisation doit être considérée comme une science. Les activités doivent être décomposées, analysées, mesurées, et recomposées pour une plus grande efficacité .Le travail de groupes d'ouvriers qualifiés est observé par des ingénieurs. Chacune des tâches est décomposée en séquences chronométrée afin d'éliminer les gestes inutiles et de déterminer la méthode la plus efficace et la plus rapide.
- ✓ L'organisation optimale doit être recherchée par le découpage du travail en tâches.

³³ Taylor, F.W. (1911), *Principles of scientific Management*, New York, Haper and Brothers. Traduction française, la direction scientifique des entreprises, Paris, Dunod(1957).

Figure N°02 : La double division du travail de l'OST.



© Belin Éducation/Humensis, 2020 Sciences économiques et sociales Term
© Droits réservés

Source : Belin Education(2020), la double division du travail de l'OST, <https://manuelnumeriquemax.belin.education/ses-terminale/topics/ses-tle-c09-322-a-a-les-caracteristiques-de-l-organisation-scientifique-du-travail>, (Consulté le 04/11/2021 à 10H34).

- ✓ Les ouvriers doivent être sélectionnés selon leurs aptitudes à réaliser certaines tâches, puis formés et entraînés.
- ✓ L'organisation du travail est complétée par une séparation des activités de conception, contrôle et coordination, confiées aux ingénieurs, des activités d'exécution, confiées aux ouvriers.
- ✓ La rémunération au rendement est le moteur principal de la motivation.

H. Ford³⁴ part des principes de base de l'organisation scientifique de travail évoqué en dessus tout en apportant des modifications avec notamment l'introduction de la chaîne de montage, la standardisation de la production, ainsi que l'augmentation des salaires à 5 dollars par jour pour motiver et fidéliser les salariés mais aussi leurs permettent de s'offrir le produit de l'entreprise.

³⁴ Maurice de Montemolin et Pastré, O. (1984), Le taylorisme, Editions La Découverte. Paris,

Tableau N°03 : Les principes de base de l'organisation scientifique du travail.

La ligne de montage	La standardisation de la production	Hausse des salaires
En 1913, Ford introduit un convoyeur dans la production et le montage des produits pour éviter le déplacement inutile des ouvriers tout en les imposant une cadence de travail.	Production en masse des composants identiques à l'instar de la fameuse Ford T.	En 1914, Ford double le salaire en vigueur dans l'industrie de l'automobile pour augmenter le pouvoir d'achat des salariés ainsi que les motivé et les fidélisé.

Source : Manuel numérique max par Berlin éducation/humensis 2020, sciences économique et sociales Term, (consulté le 29/10/21).

La mise en œuvre à grande échelle de l'OST et le développement de méthodes de production novatrice ne constituent pas les seuls facteurs clés de succès de Ford. L'entreprise fit face à un environnement peu contraignant et une conjoncture économique, le moins que l'on puisse dire, favorable. Autrement, l'expression de Ford déclarant que les clients pouvaient choisir, pour son modèle T, n'importe quelle couleur pourvu qu'elle fût noire, n'as pas de sens aujourd'hui.

L'école es relations humaines met l'accent sur le rôle de l'homme dans le travail, selon Elton Mayo la quantité de travail accompli par un individu n'est pas déterminée par sa capacité physique mais par sa capacité sociale, autrement dit son intégration à un groupe. Les récompenses non financières (estimé, relations sociales) jouent un rôle essentiel dans la motivation et remettent en cause l'efficacité de l'organisation scientifique du travail. Enfin les employés ne réagissent pas en tant qu'individus mais en tant que membres d'un groupe ayant sa propre logique de fonctionnement, de valeurs, et éprouvant des besoins de relation et de coopération. C'est donc les conditions sociales qui influencent la productivité et que la participation, la coopération et la discussion au sein du groupe de travail ont une incidence déterminante sur le comportement.³⁵

Une expérience qui a été réalisée par Kurt Lewin constitue un enseigne pour cette école, cette expérience a été réalisée sur trois groupes d'enfant réalisant un travail qui étaient soumises

³⁵ Mayo, E. (1949), *The Social Problems of an Industrial Civilization*, London, Routledge

à des styles de commandement différents qui sont le style de commandement autoritaire, démocratique, et le laisser-faire. Il en conclut que le leader démocratique qui participait à la vie du groupe est supérieur aux autres styles de commandements en matière de performance et de satisfaction apportée au travail.³⁶

Les nouvelles formes d'organisation du travail cherchent à accorder plus d'autonomie et de flexibilité aux employés. Selon Ramsey, Scholarios et Harley(2000) « il s'agirait de céder un degré de contrôle aux employés tout en tentant d'améliorer leur bien-être ».

Le toyotisme mise en place dans les années 70 dans le cadre du système de production de Toyota (TPS, « Toyota Production System ») par l'ingénieur Taiichi Ohno. Ce système est schématiquement structuré autour de quatre méthodes principales³⁷ :

- ✓ La production en juste-à-temps : elle vise à ajuster exactement le flux des pièces avec le rythme du montage de sorte à éliminer les stocks (coûteux en stockage et risquant d'être invendus) et le gaspillage (« muda » en japonais).
- ✓ Les équipes autonomes de travail : les salariés sont répartis en équipes de travail d'une dizaine de personnes, collectivement responsables de la production. Ils bénéficient d'une autonomie dans la répartition des tâches au sein de l'équipe.
- ✓ Le principe de qualité du processus de production (« jidoka ») : il vise à minimiser les erreurs de fabrication, notamment en accordant plus d'autonomie aux opérateurs eux-mêmes, qui participent au diagnostic des problèmes et à leur résolution (ils disposent par exemple de la faculté de stopper les machines s'ils constatent une anomalie qu'ils peuvent réparer). L'objectif est de maintenir une qualité optimale des produits tout au long du cycle de production.
- ✓ Le principe d'amélioration continue (« kaizen ») : il s'appuie en amont sur le découpage du travail en chacune des tâches élémentaires qui le composent, l'analyse de ces tâches et le choix de la manière optimale de l'effectuer. Il incite ensuite chaque salarié (de l'opérateur à l'ingénieur) à proposer des améliorations graduelles du processus de production et des tâches qu'il réalise au cours de son travail.

³⁶ Lewin, K. (1951), *Field theory in Social science*, Haper and Row

³⁷ Engone M et Béranger H, (20/06/21), Travail, Croissance et Développement, <http://www.topsciences-gabon.com/wp-content/uploads/2020/06/T3-Lec%CC%A7on-2-les-nouvelles-formes-dorganisation-du-travail.pdf>; page : 05 (Consulté le 05/11/2021).

Tableau N°04 : Le modèle du Toyotisme (principes, procédures et objectifs).

Principes	Procédures	Objectifs
Autonomisation	Arrêt automatique de la production. Arrêt de la fabrication par les opérateurs.	0 pannes 0 défaut
Juste à Temps	Commande du travail en aval à celui à amont. Circulation des fiches en papier d'un poste à un autre les kanban.	0 délai 0 stock 0 papier

Source : www.home.school.fr (Travail, croissance et développement) consulté le 28/09/21.

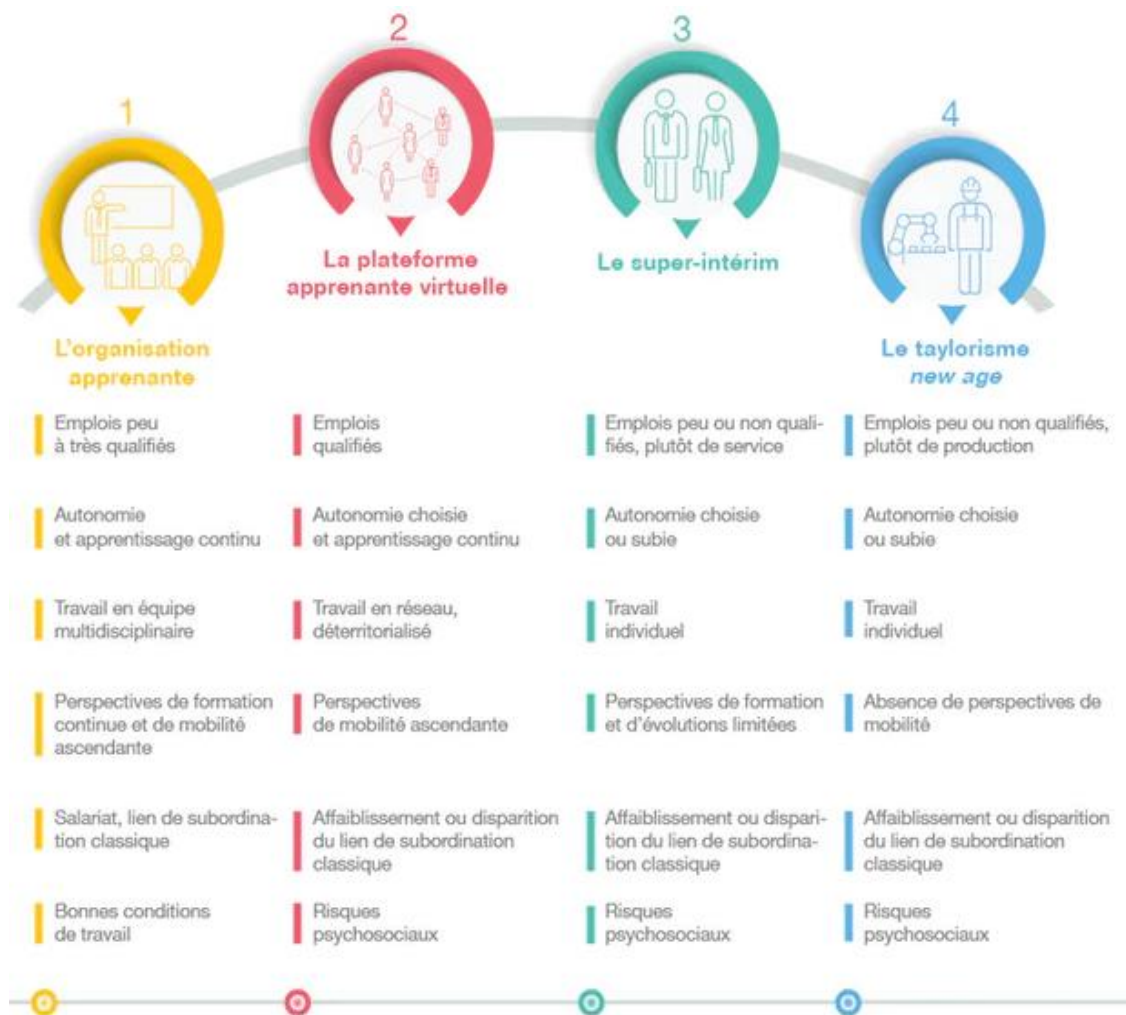
Les principes généraux des nouvelles formes d'organisation du travail :

- ✓ La recombinaison des tâches : les tâches sont moins fragmentées, élargies et enrichies. Les salariés peuvent ainsi effectuer plusieurs tâches différentes. Ils sont alors davantage responsabilisés plus autonomes et moins surveillés.
- ✓ La flexibilité : qui peut être une flexibilité quantitative dont la quantité de facteur travail est ajustée en fonction de la demande adressée à l'entreprise, ou la flexibilité qualitative qui renvoie à la nécessité d'avoir des salariés polyvalents.
- ✓ Un management participatif : le fonctionnement de l'entreprise est plus coopératif, les salariés prennent part aux décisions dans le fonctionnement de l'entreprise.

Les technologies numériques ont accéléré le développement de la coopération et de l'échange en favorisant la collaboration à distance (les Works espace....) tout en favorisant l'émergence de cadres de travail moins soumis à la surveillance et au contrôle (le télétravail). Ce recul de la surveillance laisse place à plus d'autonomie et vient stimuler la motivation des salariés. Les nouvelles technologies ont également facilité la communication avec les différents niveaux hiérarchiques, grâce notamment aux messageries instantanées au sein même de l'entreprise et aussi favorisé une organisation de travail moins verticale. Cette nouvelle organisation renforce la confiance et la proximité entre les acteurs et l'entreprise³⁸.

³⁸SchoolMoov. (2020/2021), L'organisation du travail : quels modèles, <https://www.schoolmouv.fr/cours/l-evolution-des-modeles-d-organisation-du-travail/fiche-de-cours>; (Consulté le 06/11/2021 à 10H06).

Figure N°03 : Schéma décrivant les différentes nouvelles formes d'organisation du travail :



Source : Nathalie Pouillard (27/11/20), Organisation du Travail : 12 Pratiques pour gagner en efficacité ; <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/gestion-des-temps/organisation-travail>, (Consulté le 06/11/2021 à 11H44).

1.4 Les enjeux de l'organisation du travail

Une bonne organisation du travail, et une bonne communication des règles autour de celle-ci, répondent à plusieurs enjeux³⁹ :

- ✓ La division, la coordination et le contrôle du travail ;
- ✓ La visibilité et donc le suivi du travail et des missions de chacune ;
- ✓ La collaboration entre salariées, au sein d'un service et entre plusieurs services ;
- ✓ L'encouragement à l'autonomie et la responsabilisation ;

³⁹ Pouillard, N. (27/11/20), Organisation du Travail : 12 Pratiques pour gagner en efficacité, <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/gestion-des-temps/organisation-travail>; (Consulté le 15/11/2021 à 10H09).

- ✓ La favorisation de l'innovation ;
- ✓ La définition de règles communes pour tous ;
- ✓ La productivité des équipes et donc la rentabilité, la réduction des délais et des coûts ;
- ✓ Le respect d'une politique orientée QHSE pour de bonnes conditions de travail ;
- ✓ La croissance financière et structurelle de l'entreprise ;
- ✓ La veille au bien-être au travail et à la motivation des équipes.

En quelques mots, l'organisation du travail vise la meilleure efficacité des ressources humaines, matérielles et par la suite financières d'une entreprise ou de toute autre institution agissant comme maître d'œuvre et employeur direct. Dans le concept d'entreprise étendue, l'organisation du travail est mise au service de la coordination du travail et de l'ensemble, les entreprises ou entités considérées comme partenaires, œuvrant à la réalisation des mêmes finalités. De plus c'est la recherche constante de gains de productivité et l'élargissement des débouchés. Bref les objectifs stratégiques de l'organisation du travail sont : améliorer la performance de l'organisation et développer une culture favorisant la flexibilité et la réactivité.

2. L'impact de la crise sanitaire du Covid-19 sur les organisations dans le monde

La pandémie de la COVID-19 qui a touché toute la planète a eu un fort impact sur les pratiques des métiers de l'organisation et sur la santé des personnes affectées par le Virus. Une crise qui a durement prouvé la vie sociale. Les domaines du social, de l'économique et de la sante ont été mis à rude épreuve ; un ralentissement de grande ampleur qui restera dans les faits. La pandémie de COVID-19 a perturbé l'activité économique et la vie quotidienne normale dans le monde entier. Toutefois, en raison de l'incertitude et de la vulnérabilité accrue résultant des fermetures d'entreprises, des restrictions de voyage et des mesures de confinement, les impacts économiques à court terme sont loin d'être négligeables en termes de baisse de la production, des investissements, des revenus et, par conséquent, de hausse du chômage.

Pour les organisations ces différents ressentis ont généré de la perte de repères et des dilemmes qui se sont traduits par des positionnements divers, voire opposés, allant de la poursuite de l'action quoi qu'il en coûte, en tentant de se protéger malgré le manque de moyens adaptés pour faire face aux risques liés aux différentes phases du confinement mais aussi par la reprise des activités après le confinement. Les organisations avaient des procédures de gestion de crise bien rodées. Mais elles n'étaient pas prêtes au scénario d'une pandémie qui affecte à la fois tous les collaborateurs dans le monde entier et toute la chaîne de valeur de l'organisation.

2.1 Impact liés aux activités de l'entreprise selon les secteurs

Une fermeture au tout début avec la première phase du confinement (2020) qui dura 57 jours en moyenne et plus pour les activités soumises à une restriction d'accueil du public. Pendant le confinement plus de 4 sociétés sur 5 estiment avoir eu une baisse de leur activité, mis en avant de l'adaptation de mesures de restriction distanciation et la fermeture des frontières.⁴⁰

2.1.1 Les secteurs très touchés

Sans surprise, les franchises, les entreprises les plus touchées appartiennent aux secteurs dont l'activité en contact avec les grands publics. Les réseaux de prêt à porter, bars, restaurations, salles de sport, l'automobile, ou encore d'événementiel luttent pour rester à flot. La persistance de la crise rend difficile la maintenance du niveau d'activité préalable et resserre l'étau au fil du temps. Par exemple, l'industrie de l'automobile est restée confronter à un manque de débouchés malgré une réorganisation ayant permis une reprise du travail.

2.1.2 Les secteurs en recul

D'autres secteurs ont vu leur activité ralentie ou à l'arrêt, C'est le cas des entreprises d'équipement de la maison, de certains métiers du service à la personne, de la beauté et de la restauration rapide. Ces secteurs sont impactés mais retrouvent facilement leur niveau d'activité lorsque les mesures sont moins contraignantes. Ces entreprises de restauration rapide s'en sortent particulièrement bien avec la mise en place et l'intensification de la vente à emporter ou en ligne, à l'opposé certains secteurs (6 %) aussi ont vu leur activité augmenter pendant le confinement. Les secteurs qui engrangent les résultats les plus positifs sont : le commerce de détail (11 % des sociétés enregistrent une croissance de plus de 10 %), l'industrie pharmaceutique (+ 7 %).

Les facteurs explicatifs de ce recul sont divers voire :

- ✓ Baisse de la demande et ruptures d'approvisionnement : signalées par 66 % des sociétés, 58 % pour les problèmes d'approvisionnement, 50 % pour les difficultés de logistique, 50 % pour les problèmes de transport, 34 % pour les problèmes de trésorerie.

⁴⁰Progressium. (25/02/2021) ; La crise sanitaire, l'impact sur les secteurs d'activité, <https://www.progressium.fr/la-crise-sanitaire-limpact-sur-les-secteurs-dactivite/>, (Consulté le 06/11/21 à 15H13).

- ✓ Disponibilité de la main d'œuvre et fermeture des frontières pour un quart des sociétés. 33 % des sociétés de 250 salariés ou plus ont été touchées par l'évolution de la demande étrangère contre 17 % des sociétés de 10 à 49 salariés (6 % pour celles de 5 à 9 salariés du commerce de détail).
- ✓ Problèmes financiers : les plus petites entreprises, disposant de réserves moins solides, ont été plus concernées par des problèmes financiers (43 % des entreprises de 10 à 49 salariés contre 28 % de celles de 250 salariés ou plus).

Des coûts directs ou indirects imposés par les mesures sanitaires (gestes barrières, consignes sanitaires). Plus de 20 % du chiffre d'affaires dans la restauration

2.1.3 Les secteurs en équilibre

L'immobilier, le BTP, et les entreprises autour de l'habitat sont des secteurs peu ou pas impactés par la crise Covid-19. Malgré que la construction ait été durement impactée lors du premier confinement, elle s'est très vite rétablie en continuant son activité normale. ⁴¹

2.1.4 Les secteurs en progression

Les secteurs de la santé, le e-commerce, la vente des équipements informatique et d'aménagements des maisons, et la vente des jeux ont connu une progression des investissements. En un an (2020), a été réalisé 58 projets d'investissements dans l'industrie de la santé contre 26 en 2019 dans tous les pays européens, en France les investissements pour les équipements médicaux et chirurgicaux ont augmenté de façon significatif, ils représentent 40 % des projets européens en 2020. Comme de nombreux acteurs de l'e-commerce, Alibaba a tiré profit de la crise sanitaire et de l'explosion du nombre de commandes par internet. Les ventes en ligne de l'« Amazon chinois » ont marqué une hausse de 38 % pour s'établir à un record de 74 milliards de dollars revendiqués, portées par les opérations en Chine. En France 33% d'acheteurs se sont convertis à l'achat en ligne.

Au gré des changements de mode de vie imposés par la pandémie apparaissent de nouveaux besoins. Ainsi, le télétravail entraîne la nécessité de s'équiper en ordinateurs portables et en imprimantes ; De nouveaux besoins apparaissent en matière d'aménagement de l'espace, renforcés par l'émergence du télétravail. »

⁴¹Les clés du social. (14/08/2021), Analyse des 5 secteurs d'activité pendant la crise sanitaire en 2020 ; <https://www.clesdusocial.com/analyse-de-5-secteurs-d-activite-pendant-la-crise-sanitaire-en-2020>, (Consulté le 06/11/2021 à 16h40).

Confinée à la maison, les familles ont redécouvert le plaisir de jouer ensemble : jeux de société et puzzles ont vu leurs ventes s'envoler de 13 %.⁴²

2.2 L'impact de la crise sur le management de l'organisation

Le choc à la foi violent et inattendu pour les entreprises, avec la fermeture brutal ordonné par les pouvoirs publics, certaines entreprises ont vu chuter leurs chiffre d'affaire de 90% voire 100%, cette crise qui sévit jusqu'à présent éclaire de façon crue les limites du fait de prévoir et remet en cause le modèle de management. Natalène Levieil affirme que « Dans l'industrie, certains managers de proximité pensent que leur rôle se résume à planifier, or pendant la crise, on leur a demandé de faire davantage de relationnel, d'apprendre à identifier les signaux faibles de souffrance parmi leurs collaborateurs »⁴³. L'engagement des managers a été très fort, car il en allait de la survie du business.

La mise à l'arrêt de pans entiers d'activité suivie d'épisodes de reprise a affecté les marchés, l'emploi et le monde du travail. Nombreuses entreprises semblent confrontées à l'urgence de réinventer la fonction ou adapter leur organisation aux nouvelles exigences diverses causé par la crise.⁴⁴

2.3 L'impact de la crise sur l'organisation du travail

La crise sanitaire Covid-19 a contraint les organisations à adopter d'autres formes d'organisation du travail et de management. De la proximité, l'on est passé, à quelques exceptions près, au management à distance, au télétravail, au chômage partiel mais surtout avec l'usage d'outils digitaux pour limiter les contacts humains. Dès lors, le management devra jouer sur trois leviers essentiels : l'automatisation des tâches standards pour tenir compte de la digitalisation des chaînes de valeur, la communication pour donner du sens à l'esprit d'équipe dans un univers dématérialisé, la confiance pour motiver les collaborateurs et conserver les gains de productivité dans l'implication au travail. Le management sera plus collaboratif dans des structures de travail en réseau, où la répartition et la coordination des tâches s'effectueront

⁴²MAGALI Picard. (14/10/2020), Les secteurs de la maison dopés par le Covid ; <https://www.lsa-conso.fr/les-secteurs-de-la-maison-dopes-par-le-covid.360923>; (Consulté le 08/11/2021 à 9H12)

⁴³Jonathan Grelier (21/13/09), Comment la crise sanitaire a fragilisé les managers. <https://www.usinenouvelle.com/editorial/comment-la-crise-sanitaire-a-fragilise-les-managers.N1139151>, (Consulté 08/11/2021 à 10H13).

⁴⁴ Claudine Romani (06/10/2021), L'impact de la crise sanitaire sur les entreprises et leurs organismes de formation ; <https://www.usinenouvelle.com/editorial/comment-la-crise-sanitaire-a-fragilise-les-managers.N1139151>; (Consulté le 08/11/2021 à 12H45).

par ajustement mutuel de manière horizontale. Concilier entre vie privé et professionnel ; l'animation et le contrôle à distance pour les travailleurs télé-travaillant.

Pour prévenir le risque de licenciement de grande ampleur, nombreuses ont été des entreprises à introduire l'activité partielle ;(appelé chômage partiel ou chômage technique) vise à indemniser les salariés qui subissent une baisse de leur rémunération liée à une réduction du travail ou à une fermeture de l'établissement, en cas de circonstances exceptionnelles et notamment pour des raisons de force majeure. Lorsque les conditions de recours à l'activité partielle sont remplies, le dispositif est mis en œuvre par l'entreprise. Les réductions de l'horaire de travail (RHT) sont également moins nombreuses au vu des derniers décomptes disponibles. En août, le chômage partiel a touché 59766 personnes, soit presque 12% de moins par rapport à juillet.

Environ 10 000 entreprises y ont eu recours, soit 1479 de moins sur un mois. Le nombre d'heures de travail perdues a reculé de 16% à 2,89 millions d'heures. Un an plus tôt, le chômage partiel avait sévi dans 34785 entreprises, touchant 304 400 personnes et entraînant la perte de 16,16 millions d'heures de travail.⁴⁵

2.4 L'impact de la covid-19 sur la chaîne d'approvisionnement

La crise du Covid-19 a eu un impact majeur sur les chaînes d'approvisionnement mondiales, révélant par-là les faiblesses de leur fonctionnement actuel. Elle a aussi révélé la nécessité de repenser la place de la chaîne logistique dans la stratégie des entreprises, afin de la rendre plus résiliente. L'industrie automobile en a notamment fait les frais. Suite à la fermeture des frontières avec le Royaume-Uni en décembre dernier, Toyota a annoncé la fermeture provisoire de son usine d'Onnaing (Nord). En cause : une rupture d'approvisionnement de certaines pièces détachées en provenance du Royaume-Uni, mis en quarantaine après l'apparition d'une souche variante du Covid-19.⁴⁶

La gestion fournisseur doit bien évidemment faire l'objet d'une analyse globale en prenant en compte les risques macroéconomiques, techniques, humains, contractuels, sociétaux

⁴⁵ Radio Suisse. (21/11/08), La situation s'est encore améliorée sur le marché du travail en octobre. <https://www.srgssr.ch/fr/news-medias/news/2020-une-annee-tres-speciale-sous-le-signes-de-la-transformation-dauidiences-record-et-de-reduction-des-couts>; (Consulté le 09/11/2021 à 16H07).

⁴⁶ Elisabeth De Courson - Consultante RSE (21/26/02), Covid et Supply Chain ou pourquoi et comment repenser votre stratégie d'approvisionnement en intégrant une politique d'Achats responsables. <https://ekodev.com/blog/On-en-parle/Covid-Supply-Chain>; (Consulté le 10/11/2021 09H03).

et financiers. Ces risques doivent être cotés et revus, des mesures doivent être mises en œuvre pour les minimiser, les prestataires externes quant à eux seront évalués régulièrement.⁴⁷

Les politiques d'achats, trop largement focalisées sur la recherche constante du coût minimum, vont devoir évoluer et tirer des leçons de la crise actuelle en incluant de nouveaux paramètres ou en réévaluant ceux existants.

2.5 L'impact sur la gestion des ressources humaines

Le capital humain est perçu comme la ressource la plus précieuse dans le monde professionnel, et la productivité de toute entreprise repose sur la façon dont ce capital humain est géré par le biais de la fonction de gestion des ressources humaines (Mwaniki & Gathenya, 2015). Armstrong (2006) a conçu la gestion des ressources humaines comme une démarche stratégique et homogène pour maîtriser les ressources les plus appréciables d'une entreprise - les individus qui y œuvrent et qui participent activement, d'une manière individuelle et collective, à la concrétisation de ses projets.

Face à l'ampleur de la crise, les services RH ont dû adapter leur dispositif de travail afin de maintenir une partie des activités et respecter les dispositions prises par le gouvernement, notamment le confinement de la population. 41% des entreprises ont adopté le télétravail pour concilier entre les différentes contraintes auxquelles elles devaient faire face, alors que 29% des entreprises se sont ajustées à travers une réduction du temps de travail chômage partiel. Il est à noter que 21% des entreprises se sont séparées de leurs employés (licencier).⁴⁸

Le DRH s'est révélé central dans la gestion de la crise: il lui fallut réinventer les modes de fonctionnement, constituer des équipes transverses ou encore trouver des solutions à des questions inédites. Un nouveau positionnement émerge, plus stratégique. Puis, les transformations engendrées, telles que mettre en place le télétravail, nous démontrent qu'il est indispensable de prendre soin des gens. La crise a placé les Ressources Humaines en première ligne. Face aux risques sanitaires et aux grands enjeux d'organisation du travail, la fonction RH

⁴⁷ Blusseau, J. (21/10/09), Pandémie : la chaîne d'approvisionnement. <https://www.symalean.com/gestion-fournisseurs-covid19/>; (Consulté le 10/11/2021 à 11H11).

⁴⁸Boulitama, O., Rahli, D., & Sabri, K. (2021). L'impact de la covid-19 sur la chaîne logistique marocaine. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(3), Page: 165-181.

a dû s'adapter et parfois même improviser. Toutes les missions autour de l'engagement sont également devenues encore plus stratégiques.⁴⁹

Cette crise inédite et d'une rare complexité recèle certaines opportunités que les DRH/RRH vont devoir accompagner : déploiement du télétravail, évolution des pratiques managériales, autonomisation des collaborateurs⁵⁰ :

- ❖ Une meilleure prise en compte de la qualité de vie au travail, pour 72% d'entre eux ;
- ❖ Une digitalisation accélérée de leur organisation (69%) ;
- ❖ Une plus grande coopération entre les équipes (68%) ;
- ❖ Une plus grande autonomie laissée aux collaborateurs dans leur quotidien professionnel (66%) ;
- ❖ Une amélioration des pratiques managériales (66%) ;
- ❖ Une attention plus grande portée à la Responsabilité Sociétale des Entreprises (64%) ;
- ❖ Un renforcement de la politique formation (62%) ;
- ❖ L'opportunité d'optimiser les ressources au siège et/ou dans les fonctions support (62%).

2.6 L'impact sur la culture et la gouvernance d'entreprise

J. Fourastié, selon lequel « la machine (ou ici, le big data, l'IA, la digitalisation galopante...) conduit l'homme à se spécialiser dans l'humain ». La crise récente de la Covid-19 a montré cette agilité, cette résilience, cet alignement vers un objectif que l'on peut appeler un bien commun supérieur. Au travers du travail à distance, obligatoire lors des confinements, les valeurs telles que l'autonomie, la responsabilité et l'éthique reprennent de l'importance afin de maintenir le lien entre les salariés et leur structure organisationnelle, rendu difficile et fragile à capter à cause de l'éloignement et de l'absence de contact physique.

Les symboles bien connus de la vie organisationnelle comme la proximité sur le lieu de travail, l'informel à la machine à café ou le contact direct dans les réunions de travail ont été

⁴⁹ Graff, S. (21/03/02), « La crise nous a fait réfléchir collectivement à une nouvelle organisation du travail ».<https://lecomptoir.malakoffhumanis.com/la-crise-nous-a-fait-reflechir-collectivement-a-une-nouvelle-organisation-du-travail-sebastien-graff-drh-du-groupe-invivo/>; (Consulté le 11/11/2021 à 13H19).

⁵⁰ Gilguy, C. (21/14/06), Ressources humaines : la crise sanitaire transforme les enjeux RH, selon une étude de Cegos.[https://www.lemoci.com/ressources-humaines-la-crise-sanitaire-transforme-les-enjeux-rh-selon-une-etude-de-cegos/#:~:text=%C2%AB%20La%20crise%20sanitaire%20a%20contribu%C3%A9,de%20la%20formation%20chez%20Cegos](https://www.lemoci.com/ressources-humaines-la-crise-sanitaire-transforme-les-enjeux-rh-selon-une-etude-de-cegos/#:~:text=%C2%AB%20La%20crise%20sanitaire%20a%20contribu%C3%A9,de%20la%20formation%20chez%20Cegos;); (Consulté le 11/11/2021 à 15H07).

remplacés par le travail à distance, les masques et les gestes barrières, les réunions sur Zoom...⁵¹.

D'après la Harvard Business Review, pour les conseils d'administration,⁵² cette nouvelle ère « se caractérise par un ensemble de plus en plus complexe de pressions et de demandes émanant de différents groupes de parties prenantes, par des attentes accrues en matière d'engagement sociétal et de responsabilité sociale d'entreprise, et par une incertitude radicale quant à l'avenir. » Ces enjeux compliquent encore davantage la prise de décision des conseils d'administration et remettent en question de façon inédite le modèle de gouvernance habituellement centré sur les actionnaires. Les conseils d'administration se sont mobilisés aux côtés des directions générales pour prendre des décisions d'urgence, de protection des salariés, de préservation et de continuité d'activité.

Les équipes de direction sont au front, focalisées sur la survie de l'entreprise, mobilisées par la mise en place de nouveaux modes d'organisation, de production et de distribution. Les administrateurs quant à eux sont dans l'anticipation des risques à venir et veillent à renforcer la résilience de l'entreprise. Un travail collaboratif entre ces deux organes est un levier majeur de gestion de crise combinant anticipation et décision.

3. Les répercussions de la crise sanitaire à Covid-19 sur les systèmes éducatifs et particulièrement en Algérie

3.1 Dans le monde en général

En raison de la pandémie de COVID-19, quelque 40 millions d'enfants dans le monde n'ont pas reçu un enseignement préscolaire complet dans l'année précédant leur entrée au primaire. Dans l'enseignement et la formation techniques et professionnels, la crise a mis en évidence un certain nombre de vulnérabilités, notamment une faible numérisation et des faiblesses structurelles de longue date. Parmi les élèves les plus vulnérables, citons ceux qui ont de faibles compétences numériques et qui, privé souvent d'ordinateur et d'un accès à Internet, n'ont pas les moyens de suivre l'enseignement à distance mis en place à la fermeture des écoles. Dans l'étude supérieure, les cours préenregistrés et les plateformes en ligne ont généralement

⁵¹ Frimousse, S et Jean-Marie, P. (17/02/2021), Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19, <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2021-1-page-151.htm>; (Consulté le 13/11/2021 à 11H18).

⁵² Lynn, S. P. (2020/10/06), Le Covid-19 réécrit les règles de gouvernance d'entreprise ; <https://hbr.org/2020/10/covid-19-is-rewriting-the-rules-of-corporate-governance> ; (Consulté le 13/11/2021 à 13H13).

pris le relais de l'enseignement traditionnel, mais certaines universités ont suspendu leurs cours jusqu'à nouvel ordre, faute d'équipements informatiques pour leurs étudiants et enseignants⁵³.

En outre, l'harmonisation des semestres et du calendrier universitaire continue de poser problème, certains enseignements ayant pu se poursuivre en ligne et d'autres pas. Dans la moitié des 21 pays européens examinés, les élèves de CM1 (quatrième année de scolarité) issus des milieux socio-économiques défavorisés avaient deux fois moins de chances d'avoir accès à l'internet.

3.2 Particulièrement en Algérie

A l'instar de plusieurs pays dans le monde, le gouvernement Algérien, par mesure de précaution de la propagation de la pandémie Covid-19 a décidé le 22 mars 2020 la fermeture totale ou partielle de la grande majorité des institutions, l'université algérienne a dû affronter une situation inédite. L'enseignement à distance a été la seule alternative pour assurer la continuité pédagogique. Sur 1858 enseignants ayant dispensé des cours en ligne en période de pandémie, 1127 d'entre eux déclarent n'avoir jamais eu recours aux plateformes e-learning ou chaînes de diffusion en ligne avant la crise du Covid-19. L'enseignement à distance est une première expérience pour 60,7% des enseignants enquêtés. Les difficultés rencontrées par les enseignants: la préparation des cours, la difficulté de l'évaluation de l'étudiant, de son degré d'assimilation du cours et de la transmission du message, la non maîtrise de la technologie ; 5,4% des enseignants déclarent n'avoir pas dispensé des cours en ligne suite aux mesures prises par le MESRS pour la poursuite des cours en période de pandémie du Covid-19. Chez les étudiants d'une part certains ont pu s'adapter, mais d'autres ont rencontré des difficultés : manque de moyens technologique, d'internet ; le manque de réceptivité et d'assimilation des cours⁵⁴.

Et concernant le cycle primaire et secondaire, la scolarisation des enfants a été perturbée sachant que le milieu scolaire a une influence déterminante sur leur santé. Dans ce contexte inédit, le secteur de l'Éducation a tenté d'organiser dans l'urgence « une continuité pédagogique » par un enseignement à distance, internet et télévision. Mais les moyens technologiques mis en place ont été irréguliers et insuffisants. D'autre part, les modes utilisés

⁵³ Nations Unies. (2020), L'éducation en temps de Covid-19 et après, https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy_brief_-_education_during_covid-19_and_beyond_french.pdf, (Consulté le 22/11/2021 à 21H23).

⁵⁴ Lassassi, M., Lounici, N., Sami, L., Tidjani, C., & Benguerna, M. (2020). Université et enseignants face au COVID 19: L'épreuve de l'enseignement à distance en Algérie. Les cahiers du cread, 36(3), 397-424.

ne correspondent pas aux réalités des familles, principalement dans les milieux populaires, où les logements sont exigus, la promiscuité est patente, sans compter le manque de matériel informatique et les difficultés d'accès à internet, et où les parents ne peuvent pas s'improviser « professeurs »⁵⁵.

Au-delà de ces impacts, la Covid-19 a été un moyen de remise en question sur plusieurs plans qu'ils soient social, psychologique, humanitaire, sanitaire, économique. Elle a permis de mettre en évidence certaines failles enfouies depuis fort longtemps et surtout d'y apporter des solutions concrètes et durables. Dans cette recherche, plusieurs méthodes ont été mis en œuvre selon les problèmes et surtout selon les organisations et parmi celles-ci il y'a le télétravail que nous allons expliquer sous différents aspects dans le chapitre suivant.

⁵⁵ BENZIANE, A. (06/2020), Op. Cit. Page : 14.

Conclusion

La pandémie Covid-19 a joué le rôle d'un accélérateur de tendances, en renforçant la digitalisation des procédures, le travail à distance et le besoin d'autonomie des collaborateurs. La crise a favorisé le renouvellement des modes de gestion. Les stratégies adoptées par les entreprises doivent prendre en compte dans leurs définitions les aléas de la santé sociale. Nous sommes plus que jamais déterminés à décrypter et analyser tous les grands phénomènes qui agitent nos sociétés. La Covid-19 représente un choc inédit qui affecte notre monde qui subit actuellement de profondes turbulences économiques, sociales, technologiques et environnementales. Ce choc pourrait être considéré comme une période de perturbation, d'instabilité, d'incertitude, de danger et d'opportunité. Elle a certes ébranlé tout le modèle de développement des entreprises et la doctrine qui le sous-tend, mais elle peut également être considérée comme un stimulant décisif de diffusion accélérée de nouvelles pratiques de gestion et de management.

Introduction

Originaire des Etats-Unis, le télétravail consiste à exercer ses tâches professionnelles à distance. Le collaborateur est en mesure de travailler, qu'il soit à la maison ou dans un lieu de *coworking*, du moment où il a accès à internet. Le concept du « télétravail » est apparu en 1950 par le mathématicien Norbert Wiener. Ce dernier relate l'histoire d'un architecte qui supervisait à distance la construction d'un immeuble aux USA, et ce, à l'aide de transmission de données⁵⁶.

Le télétravail est un concept très en vogue, et considéré à la fois comme une révolution sociétale et organisationnelle. Cette forme d'organisation du travail à distance a été récemment un modèle très répandu et conseillé à cause du contexte sanitaire dû à la Covid. Cette nouvelle forme d'organisation du travail imposée a eu des répercussions indéfectibles sur les entreprises quel que soit leur secteur d'activité, certaines en ont tiré profit tandis que beaucoup en subissent les conséquences.

Dans ce présent chapitre, nous parlerons du télétravail ainsi que de sa mise en place au sein d'une organisation et ensuite les conséquences engendrées par cette nouvelle forme d'organisation du travail (télétravail).

⁵⁶L'équipe dynamique entrepreneuriale (24/07/2014) ; D'où vient le télétravail ? ; <https://www.dynamique-mag.com/article/les-avantages-et-les-inconvenients-du-teletravail.5502>; (Consulté le 19/11/2021 à 23H18).

Section 01 : La présentation et la mise en place du télétravail.

1. La présentation du télétravail

1.1 Définition du concept

Les écrits concernant le télétravail se heurtent à une difficulté majeure : l'absence d'une définition consensuelle qui délimiterait l'objet d'étude et permettrait à tous de parler de la même chose.

Le télétravail pouvant, plus précisément, se pratiquer selon trois modalités principales⁵⁷ :

- ✓ Télétravail en télé centre : les salariés travaillent dans un local à proximité de leur domicile ;
- ✓ Télétravail de façon « nomade » : les salariés dont l'activité professionnelle nécessite de nombreux déplacements hors de l'entreprise et qui disposent occasionnellement d'un « bureau de passage » au sein de celle-ci ;
- ✓ Télétravail à domicile : les salariés travaillent chez eux de manière exclusive ou en partie.

L'Institut de l'audiovisuel et des télécommunications en Europe (IDATE), proposait, au début des années 1980, une définition large du télétravail : « travail réalisé par une entité (personne ou groupe) délocalisée, c'est-à-dire séparée de son établissement, et dont l'activité nécessite l'utilisation intensive de moyens de télécommunications »⁵⁸.

La définition française du télétravail

La loi Warsmann du 22 mars 2012 rappelle que le télétravail désigne « toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci. »(Code du travail, art. L. 1222-9)⁵⁹

Le télétravail est une activité professionnelle effectuée en tout ou partie à distance du lieu où le résultat du travail est attendu⁶⁰. Il s'oppose au travail sur site, à savoir le travail effectué dans les locaux de son employeur. Le télétravail peut s'effectuer depuis le domicile,

⁵⁷Forum des droit Sur L'internet, « Le télétravail en France », Bulletin social, no 3, 2005, p. 165.

⁵⁸ GRAIPEAU, 1995.

⁵⁹ BOUVARD, P., et STORHAYE, P. (2013) ; Le travail à distance, Dunod, Paris, Page : 13.

⁶⁰ Wikipédia. (05/11/2021), Le télétravail, <https://fr.wikipedia.org/wiki/T%C3%A9l%C3%A9travail>, (Consulté le 22/11/2021 à 12H44).

Un télé centre, un espace de travail partagé, un bureau satellite de l'entreprise ou de manière nomade (lieux de travail différents selon l'activité à réaliser), dans le cadre d'un travail salarié, dans le cadre du travail indépendant. Son développement a été permis par les technologies de l'information (Internet, téléphonie mobile, fax, etc.), les TIC (technologies de l'information et de la communication) notamment l'ADSL puis le très « haut-débit » permis par la fibre optique. Le « télétravail nomade » a été encouragé par la mondialisation économique⁶¹.

La plupart des définitions que l'on trouve ne sont en fait que des tentatives de précision d'un « concept simple mais flou ». Le concept de télétravail sous-entend toujours la distance géographique et l'utilisation des Nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC)⁶². Mais un problème émerge dès que l'on tente de savoir ce que recouvre la distance et ce que l'on entend par utilisation des NTIC. La situation n'est en effet pas la même si, pour être reconnu comme télétravailleur, il faut se trouver perpétuellement ou non à distance. En outre, la réponse à la question : à distance de qui (ou de quoi) ? Peut être très variable et l'est d'autant plus qu'aujourd'hui la flexibilité et la mobilité sont devenues des préceptes organisationnels.

Quelle que soit la définition retenue et les logiques qui les sous-tendent, le télétravail est toujours une situation dans laquelle un individu effectue une activité à distance du lieu considéré comme « normal » dans le cadre de l'exécution de sa tâche, tout en utilisant les NTIC pour créer ou maintenir des contacts. Sur cette base, les auteurs, en fonction de leur conception de ce que peut être le télétravail, proposent un grand nombre de critères dans le but de qualifier la population ou les différentes catégories de population concernées.

1.2 Historique du télétravail

Afin de retracer l'histoire du télétravail jusqu'à nos jours, nous allons partager en quatre périodes différentes qui sont⁶³ :

1.2.1 Les années soixante, un démarrage laborieux

La notion de télétravail apparaît sur la planète en 1950, avec les travaux Norbert Wiener (1894-1964) sur la cybernétique, à l'origine de beaucoup de nos conceptions modernes de la communication. Ce brillant mathématicien qui était aussi un « humaniste » doté d'un doctorat

⁶¹ Taskin, L. (2003), « Télétravail, les mythes d'une success story : Entre autonomie et contrôle », *Gestion2000*, page : 113-125.

⁶² Fusulier, B., & Lannoy, P. (1999). Comment «aménager par le management». In *Hermès* (Paris. 1988), 1999, 25, fascicule thématique " Le dispositif: entre usage et concept"--Dispositif et médiation des savoirs. Colloque international, Louvain-la-Neuve, BEL, 1998-04-24. CNRS Editions, Paris (FRA).

⁶³ Lafon, C. (17/11.2020). Covid-19 : petite histoire du télétravail. <https://www.sudouest.fr/economie/emploi/covid-19-petite-histoire-du-teletravail-1677495.php>, (Consulté le 22/11/2021 à 19H36).

de philosophie, utilisera des moyens de transmission de données pour superviser, depuis l'Europe, l'avancée des travaux de la construction d'un bâtiment aux États-Unis.

1.2.2 Les années soixante-dix, le fax, la télématique et les autoroutes de l'information

A partir des années 1970, le télétravail se fait mieux connaître, grâce aux nouvelles perspectives ouvertes par l'apparition des premiers fax numériques et à impression laser, accompagnés du développement de la « télématique » et des « autoroutes de l'information ». Alors que Xerox ouvre en 1972 le marché du fax en Allemagne, le terme « Telework » (travail à la maison) apparaît pour la première fois aux États-Unis, dans un article du "Washington Post".

1.2.3 Les années quatre-vingt-dix, la prise d'ampleur du télétravail

Dans les années 1990, l'essor des nouvelles technologies de l'information et de la communication, les fameuses NTIC, permet de pratiquer le télétravail avec un ordinateur et une connexion Internet. Le développement, par la suite, de la sécurisation des échanges, les nouvelles applications constamment créées ainsi que l'amélioration des connexions Internet avec la création de visioconférences, ont facilité les conditions du télétravail. Techniquement, car pour ce qui concerne l'évolution de la société et du système des organisations, c'est une autre paire de manche...

En février 1995, la France est pionnière lorsqu'elle inscrit le sujet à l'ordre du jour du G7 de Bruxelles. Le télétravail est alors présenté comme un atout économique et social, vecteur d'économies de frais de structures, gains de transports et de pollution. Mais le mouvement s'essouffle et le télétravail passe au second rang des préoccupations politiques européennes et tricolores⁶⁴.

1.2.4 Les années deux mille à nos jours, du statut de télétravailleur récent à l'heure du télétravail

Il faudra attendre 2002 pour que le télétravail finisse par s'imposer (ou presque) au niveau européen, par l'accord-cadre européen non contraignant sur le travail hors des locaux de l'entreprise signé par les partenaires sociaux, suite à différentes études sur cette nouvelle méthode de travail qui pourrait diminuer la fatigue et le stress. Le télétravail permet en effet d'assouplir ses horaires, selon ses contraintes personnelles, et d'éviter de perdre du temps dans

⁶⁴ Frank, E., & Gilbert, P. (2007). Manager le travail à distance: l'expérience du télétravail dans une grande entreprise industrielle. *Marché et organisations*, (2), 167-188.

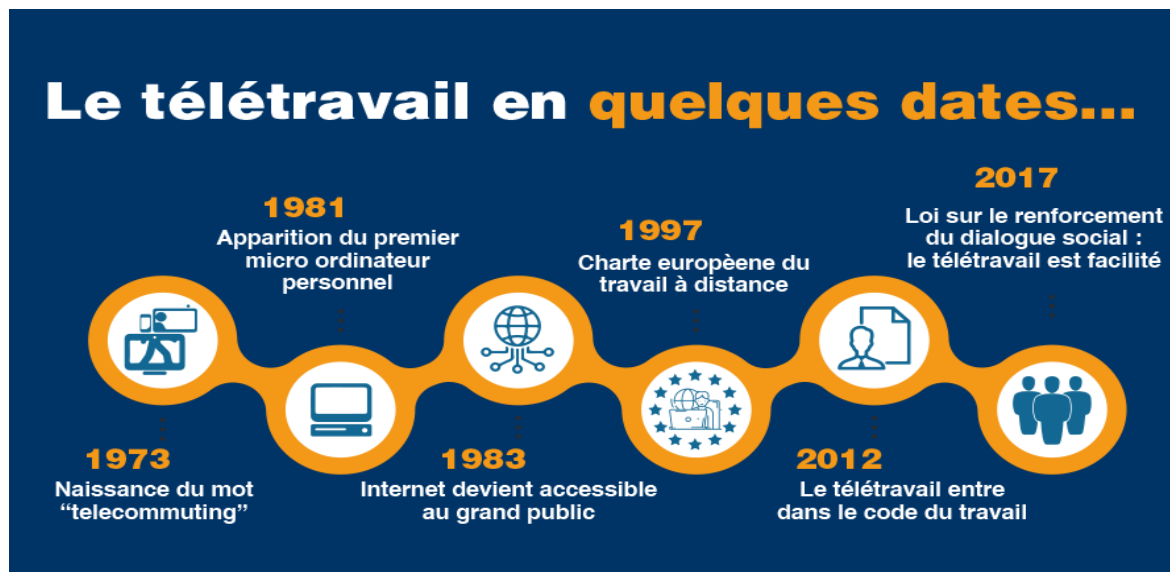
les transports. Avancée importante : le télétravailleur bénéficie désormais des mêmes droits que le travailleur qui effectue son travail dans les locaux de son entreprise⁶⁵.

L'heure du télétravail a été amorcée par la crise sanitaire (la Covid-19). L'étude annuelle Télétravail 2020 présentée par Malakoff Humanis, le 12 mars 2020, cinq jours avant le déclenchement du premier confinement, montre que l'impact des grèves de décembre 2019 et la vague d'épidémies de début de l'année ont joué le rôle de révélateurs du potentiel du télétravail.

Aujourd'hui, les situations sont très diverses : certains salariés restent en télétravail alors que d'autres parce que leur activité l'exige sont à temps plein en entreprise⁶⁶. De nouvelles modalités d'organisation du travail sont mises en place : elles sont variables d'une entreprise à l'autre. Le télétravail peut être organisé selon des planifications hebdomadaires divers répondants aux exigences des fonctions, des impératifs de distanciation physique, et des aménagements liés à l'état de santé de certains salariés. Les entreprises doivent s'organiser pour assurer sur la durée de bonnes conditions de travail à leurs télétravailleurs.

Nous avons ci-dessous une figure retraçant l'histoire du télétravail :

Figure N°04 : L'histoire du télétravail.



Source : OCDE⁶⁷.

⁶⁵Nishimata, J., & Fiorentino, P. (2016-2017). Le télétravail : L'historique et son contexte. <https://www.ultraphylum.fr/innovation/le-teletravail-lhistorique-et-son-contexte/>, (Consulté le 22/11/2021 à 17H02).

⁶⁶ INRS (Institut National de Recherche et Sécurité). Du télétravail imposé en situation exceptionnelle en télétravail qui se prolonge. <https://www.inrs.fr/risques/COVID19-prevention-entreprise/teletravail-situation-exceptionnelle.html>, (Consulté le 22/11/2021 à 22H07).

⁶⁷ CyberWorkers. (2018), Historique du télétravail, <https://www.cyberworkers.com/book/historique>, (Consulté le 23/11/2021 à 12H27).

1.3. Le cadre juridique du télétravail (Travail à distance)

Le cadre juridique du travail à distance dépend du contexte de chaque pays où il est exercé, nous prendrons ainsi celui de la France et de l'Algérie.

1.3.1 Cadre juridique en France

1.3.1.1. Loi sur le télétravail : un cadre précis

Le cadre juridique du télétravail n'était pas expressément bien encadré avant 2012⁶⁸ :

✓ En effet, c'est la loi n° 2012-387 du 22 mars 2012 relative à la simplification du droit et à l'allègement des démarches administratives qui a introduit des dispositions spécifiques dans le Code du travail.

✓ Ces dispositions ont notamment pour objet de simplifier la vie des entreprises.

Le salarié effectue donc ses missions conformément à son contrat de travail mais sans pour autant être dans les locaux de l'entreprise mais en étant par exemple chez lui.

L'ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017 et la loi de ratification des ordonnances prises pour le renforcement du dialogue social n° 2018-217 du 29 mars 2018 ont modifié certaines dispositions relatives au télétravail⁶⁹ :

✓ Le télétravail peut désormais être mis en place par accord collectif ou dans le cadre d'une charte élaborée par l'employeur après avis du comité social et économique (CSE).

✓ L'organisation du télétravail n'a plus à être prévue par le contrat de travail ou un avenant.

✓ En l'absence d'accord collectif ou de charte, lorsque le salarié et l'employeur conviennent de recourir au télétravail, ils formalisent leur accord par tout moyen.

✓ En cas de refus de télétravail pour un poste éligible, l'employeur doit motiver son refus.

✓ Modification de l'article L-1222-9 du Code du travail : l'employeur n'a plus à prendre en charge tous les coûts découlant directement de l'exercice du télétravail.

✓ En cas d'accident sur le lieu du télétravail pendant l'exercice de l'activité professionnelle, l'accident est présumé être un accident du travail.

⁶⁸ Auteurs Ooreka. (Novembre 2021), Législation autour du télétravail, <https://grh.ooreka.fr/astuce/voir/306632/cadre-juridique-du-telettravail>, (Consulté le 26/2021 à 22H07).

⁶⁹ Légifrance. (01/04/2018), Ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail, <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000035607388/>, (Consulté le 26/11/2021 à 23H55).

1.3.1.2 Les droits et obligations de l'employeur

La Cnil (Commission nationale de l'informatique et des libertés) rappelle que dans le cadre du télétravail, l'employeur conserve son pouvoir d'encadrement et de contrôle de l'exécution des tâches confiées au salarié dans le respect des droits et libertés attachés aux salariés.

A ce titre, les moyens de contrôle mis en place doivent être proportionnés et justifiés par la nature de la tâche à accomplir. Lorsque l'employeur souhaite avoir recours à un dispositif de contrôle de ses salariés, ce dernier doit répondre aux exigences imposées à tout traitement de données personnelles à savoir⁷⁰ :

- ✓ Avoir un objectif clairement défini et ne pas être utilisé à d'autres fins ;
- ✓ Être proportionné et adéquat à cet objectif ;
- ✓ Nécessiter une information préalable des personnes concernées.

Par conséquent, une surveillance permanente des salariés n'est pas envisageable. Ainsi, il n'est pas possible pour l'employeur :

- ❖ D'instaurer une surveillance constante au moyen de dispositifs vidéo. Ce dispositif est excessif et intrusif, peu importe l'objectif poursuivi et voulu par l'employeur.
Par ailleurs, sauf circonstances très particulières justifiée par l'employeur, ce dernier ne peut pas imposer l'activation de la caméra aux salariés en télétravail participant à des visioconférences, une participation via le micro étant suffisante ;
- ❖ D'exiger un partage d'écran permanent. Ce dispositif s'analyse en une surveillance permanente invasive et disproportionnée au regard des activités des salariés ;
- ❖ D'exiger du salarié des actions régulières pour démontrer sa présence derrière son écran.

Pour s'assurer de la bonne conduite des tâches demandées aux salariés, d'autres alternatives peuvent être mises en œuvre par l'employeur :

- ❖ La mise en place d'un contrôle de la réalisation d'objectifs pour une période donnée. Ces objectifs doivent être raisonnables, susceptibles d'être objectivement quantifiés, et contrôlables à des intervalles réguliers ;

⁷⁰CCI Paris Iles de France (23/09/2021), Le télétravail : quels sont les droits et obligations des parties au télétravail? , <https://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/reglementation/developpement-entreprise/droit-social/le-teletravail>. (Consulté le 26/11/2021 à 23H01).

- ❖ Un compte rendu régulier du salarié.

Pour information, la Cnil publie un document "questions-réponses" sur le télétravail, portant en particulier sur l'étendue et les limites du pouvoir de contrôle par l'employeur de l'activité des salariés via des outils informatiques.

Outre ces obligations, l'employeur est tenu à l'égard du salarié en télétravail :

- ❖ De l'informer de toute restriction à l'usage d'équipements ou outils informatiques ou de services de communication électronique et des sanctions en cas de non-respect de telles restrictions ;
- ❖ De lui donner priorité pour occuper ou reprendre un poste sans télétravail qui correspond à ses qualifications et compétences professionnelles et de porter à sa connaissance la disponibilité de tout poste de cette nature ;
- ❖ D'organiser chaque année un entretien qui porte notamment sur les conditions d'activité du salarié et sa charge de travail.

1.3.1.3 Les droits du télétravailleur

Les télétravailleurs bénéficient des mêmes droits et avantages légaux et conventionnels que ceux applicables aux salariés en situation comparable travaillant dans les locaux de l'entreprise. L'employeur qui refuse d'accorder le bénéfice du télétravail à un salarié qui occupe un poste éligible à un mode d'organisation en télétravail dans les conditions prévues par accord collectif ou, à défaut, par la charte, doit motiver sa réponse. Le refus d'accepter un poste de télétravailleur n'est pas un motif de rupture du contrat de travail. L'accident survenu sur le lieu où est exercé le télétravail pendant l'exercice de l'activité professionnelle du télétravailleur est présumé être un accident du travail au sens de l'article L.411-1 du Code de la sécurité sociale⁷¹.

1.3.2 Cadre juridique du travail à distance en Algérie

En Algérie, le télétravail est régi par le Code du travail algérien et plus précisément par décret exécutif n° 97- 474 en date du 8 décembre 1997. Ce décret prévoit les règles de travail entre l'employeur et le collaborateur dans le cadre d'un travail à domicile⁷².

⁷¹ CCI Paris Iles de France (23/09/2021), Op. Cit. (Consulté le 26/11/2021 à 23H55).

⁷² Légal-doctrine. (2020), Le cadre juridique du télétravail en Algérie, <https://www.emploitic.com/blog-emploi/actualite-news/950-le-cadre-juridique-du-t%C3%A9l%C3%A9travail-en-alg%C3%A9rie>, (Consulté le 27/11/2021 à 10H45).

1.3.2.1 La définition du travailleur à domicile

L'article 2 du décret dispose :

“Est qualifié de travailleur à domicile au sens du présent décret :

Tout travailleur qui exerce en son domicile des activités de production de biens, de services ou de transformation moyennant rémunération, pour le compte d'un ou de plusieurs employeurs, exécute seul ses activités ou avec l'aide des membres de sa famille à l'exclusion de toute main-d'œuvre salariée et se procure lui-même tout ou partie des matières premières et des instruments de travail ou se les fait remettre par l'employeur, à l'exclusion de tout intermédiaire”.

Une définition qui met donc l'accent sur le lien de travail exclusif entre le ou les employeurs et l'employé, qui peut être aidé par des membres de sa famille.

Le travailleur à domicile est assimilé à un salarié au sens du droit algérien.

1.3.2.2 La définition de l'employeur à domicile

L'article 3 du décret dispose : “Est considérée comme employeur à domicile, toute personne physique ou morale publique ou privée exerçant une activité industrielle, commerciale ou artisanale qui occupe un ou plusieurs travailleurs à domicile.”

La définition de l'employeur à domicile prend en considération la quasi-totalité des activités à l'exception des professions libérales.

1.3.2.3 Les obligations sociales de l'employeur à domicile

❖ L'article 4 du décret dispose :

“L'employeur qui fait exécuter du travail à domicile est tenu d'en faire la déclaration à l'organisme de sécurité sociale et à l'inspection du travail territorialement compétente. Il doit en outre, tenir un registre d'ordre sur lequel seront indiqués :

- ✓ La raison sociale et l'adresse de l'organisme employeur ou le nom et prénom de l'employeur ainsi que le numéro d'inscription au registre du commerce ou le cas échéant, tout registre prévu par la législation en vigueur ;
- ✓ Le nom, l'adresse et le numéro d'immatriculation à la sécurité sociale des travailleurs à domicile.”

Il doit également avoir un registre d'ordre dans lequel est mentionné ; la raison sociale, l'adresse de son organisme, le nom, prénom et le numéro d'inscription au registre de commerce.

❖ De plus, le travailleur à domicile bénéficie des mêmes avantages qu'un autre travailleur en matière de sécurité sociale (article 10).

À ce titre, il est en droit d'exiger à son employeur de procéder à sa déclaration à l'organisme compétent soit la Caisse nationale algérienne de sécurité sociale. Ainsi, il sera

affilié au régime général et pourra en vertu de son affiliation cotiser au profit de retraite et bénéficier des prestations offertes par la sécurité sociale, dont le remboursement des soins médicaux.

Le droit algérien prévoit que tous les travailleurs assimilés à des salariés, quels que soient leurs secteurs ou mode d'activité, bénéficient de l'assurance sociale.

Il en résulte que lors de l'accomplissement de ses missions, et malgré le fait qu'il ne soit pas présent physiquement au sein des locaux de l'employeur, le travailleur à domicile profite des indemnités et réparations au même titre qu'un travailleur présentiel⁷³.

1.3.2.4 Les règles de commande et de réception du travail à domicile

❖ L'article 5 du décret dispose :

“Lors de la remise des travaux à exécuter à domicile, l'employeur doit établir un carnet de commandes dans lequel seront inscrits :

- ✓ Les noms, prénoms et adresse du travailleur à domicile ;
- ✓ La nature et la quantité du travail ;
- ✓ La date de remise de ce travail ;
- ✓ La rémunération applicable à ce travail ;
- ✓ La liste des accessoires et fournitures remis au travailleur.”

❖ L'article 6 quant à lui dispose :

“Lors de la livraison de l'ouvrage objet de la commande, l'employeur mentionne sur un carnet dont copie sera remise au travailleur après avoir été signée par les deux parties :

- ✓ La date de livraison ;
- ✓ Le montant de la rémunération effectivement versée ;
- ✓ Le cas échéant, les fournitures et accessoires restitués.”

❖ Selon l'article 07 :

L'employeur n'a pas le droit de confier un travail à domicile à son travailleur qui implique directement ou indirectement l'utilisation d'un produit toxique ou dangereux pour la santé

Là encore, les obligations visent à garantir un minimum de sécurité pour l'employé en télétravail, ainsi qu'une traçabilité pour l'employeur.

❖ Il est stipulé dans les articles 11 et 12 :

Au même titre d'un travailleur en présentiel, le travailleur à domicile est tenu de se conformer aux instructions de l'employeur pour l'exécution de son travail et de l'obligation de secret professionnel/confidentialité.

⁷³ CHEBALLAH, G. et GUEMGHAR. (2021), Le télétravail comme alternative en temps de crise : cas du corps des enseignants de la FSEGC à l'UMMTO, Tizi-Ouzou, page : 29.

1.3.2.5 La rémunération et le droit au congé du travailleur à domicile

La rémunération du travailleur à domicile est calculée sur la base de critères de rémunération en usage dans les professions similaires (article 8). En ce sens, l'employeur doit s'aligner sur les moyennes salariales.

Sa rémunération ne peut être inférieure au salaire national minimum garanti (SNMG), tel que fixé par la réglementation en vigueur (18000 DA). Cette règle s'applique sauf si un accord plus favorable lie l'employé et l'employeur.

Le droit au congé du travailleur à domicile dépend de son ancienneté au sein de l'entreprise. Ainsi, tout travailleur ayant accumulé six mois de travail peut prétendre à un congé à raison de deux jours par mois travaillé ; soit 12 jours la première année (article 9)⁷⁴.

❖ Remarque

L'économiste algérien Monsieur M. Boughadou précisera que « le télétravail est assimilé au travail à domicile, alors que ce dernier obéit à certaines conditions ». Il s'agit notamment de la domiciliation car « dans tout contrat de travail, une clause fait référence à la localisation du lieu de travail permanent d'un employé, pour l'exercice de ses fonctions. Le recours au travail à domicile insinue l'usage de l'adresse personnelle comme son lieu de travail permanent, qui serait appuyé par la présentation d'un certificat ou attestation de résidence, contrairement au mode télétravail où le lieu porté sur le contrat de travail serait l'adresse sociale de l'entreprise avec une référence au travail à distance, qui serait par commun accord quantifié en durée, fréquence, livrable tout en précisant le/les lieux de présence de l'employé ». En plus du mode opératoire qui oblige la mention de tout détail sur le contrat de travail, la livraison du travail conformément à une date, heure et format bien déterminés⁷⁵.

En effet la réglementation algérienne concernant le télétravail nécessite une mise à jour en fonction du contexte actuelle et ce depuis fin 2019, pour s'adapter aux nouvelles modalités exigées par la crise sanitaire de Covid-19.

⁷⁴ Journal officiel de la République N°82 (14/12/1997), Décret exécutif N° 97-474, <https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/50373/120023/F-1632699636/DZA-50373.pdf>, Page: 16-17.

⁷⁵ Ilhem, T. (18/05/2020), Le télétravail en Algérie : la lourde contrainte du vide juridique, <https://www.lesoirdalgerie.com/actualites/la-lourde-contrainte-du-vide-juridique-42497>, (Consulté le 27/11/2021 à 11H23).

2. La mise en place du télétravail

On pourra scinder l'introduction du télétravail en trois étapes distinctes qui sont : définir le support de mise en place du télétravail, définir l'organisation du télétravail et obtenir l'accord des collaborateurs⁷⁶.

2.1 Première étape : définir le support de mise en place du télétravail

Elle consiste à vérifier l'existence ou non d'un accord collectif dans l'entreprise encadrant le télétravail. Si rien n'est prévu ou que les négociations sur ce sujet ont échoué, vous pouvez rédiger une charte de télétravail unilatéralement, après avis du CSE.

S'il n'y a pas d'accord collectif ou de charte préexistante, vous pouvez tout à fait, par simple accord avec votre salarié et sans aucune forme requise, lui permettre de faire du télétravail de façon occasionnelle ou régulière.

2.1.1 Mise en place du télétravail dans le cadre d'un accord collectif

Il faut tout d'abord vérifié si un accord collectif applicable à l'entreprise encadre ou non le télétravail. En effet, une convention collective ou un accord d'entreprise, peuvent prévoir les conditions de mise en place du télétravail. Si c'est le cas, vous devez respecter et appliquer ce qui est prévu par l'accord.

2.1.2 Rédaction d'une charte de télétravail

La mise en place du télétravail nécessite une charte de télétravail, si les négociations en vue d'un accord collectif échouent ou si aucun accord n'existe sur le sujet. Un avis du CSE est requis mais il n'est pas contraignant.

L'accord ou la charte édictée, doit préciser⁷⁷ :

- ✓ Les conditions de passage en télétravail et les conditions de retour à une exécution du contrat de travail sans télétravail ;
- ✓ Les modalités d'acceptation par le salarié des conditions de mise en œuvre du télétravail ;
- ✓ Les modalités de contrôle du temps de travail ou de régulation de la charge de travail ;

⁷⁶ El hadjiam, Y. (29/10/2021), Le télétravail : comment le mettre en place dans votre entreprise ?, <https://www.juritravail.com/Actualite/teletravail-comment-le-mettre-en-place-dans-votre-entreprise/Id/315734?fbclid=IwAR02Rz2eEck2mfcU1sBUsoHoWLNLehmYWnBGXyZSgFaKthBPZvq8qIMk5AA>, (Consulté le 24/11/2021 à 9H13).

⁷⁷CCI Paris Iles de France (23/09/2021), Le télétravail : quelles les modalités de mis en place du télétravail ? , <https://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/reglementation/developpement-entreprise/droit-social/le-teletravail>, (Consulté le 24/11/2021 à 11H03).

- ✓ La détermination des plages horaires durant lesquelles l'employeur peut habituellement contacter le salarié en télétravail ;
- ✓ Les modalités d'accès des travailleurs handicapés à une organisation en télétravail.

Il faut bien définir tous ces points afin d'établir un accord d'entreprise ou une charte de télétravail efficace et représentatif.

2.1.3 Simple accord entre l'employeur et le salarié

Si aucun accord collectif ou charte n'existe dans l'entreprise, le télétravail pourra tout de même être mise en place, en concluant un accord avec les salariés, par tout moyen.

En effet, depuis le 1er avril 2018, il est possible de mettre en place le télétravail par tout moyen et d'un commun accord avec le salarié, peu importe que le télétravail soit occasionnel (une fois de temps en temps) ou régulier. Ainsi, aucune forme n'est requise. Un simple échange de mails, un courrier, une lettre remise en main propre suffisent. Ce mode d'organisation (simple accord, sans forme requise) est particulièrement adapté au télétravail occasionnel mais il peut également être utilisé pour le télétravail régulier.

Si le télétravail est régulier, il est tout de même recommandé de faire un avenant au contrat de travail, pour établir des règles fixes de télétravail. Il sera l'occasion de rappeler les obligations de l'employeur et celles du salarié. Toute modification ultérieure du télétravail devra cependant requérir l'accord exprès du salarié.

2.2 La deuxième étape: Définir l'organisation du télétravail

Voici quelques points sur lesquels il est important de réfléchir pour mettre en place le télétravail de façon optimale dans l'entreprise.

2.2.1 Choisir les conditions pour être éligible au télétravail

Il s'agit d'évaluer, selon des conditions objectives, quels salariés pourront faire du télétravail et comment ils devront en faire la demande.

- ✓ La nature du poste : certains salariés ne peuvent pas faire du télétravail en raison de la nature de leur poste (un métier nécessitant une présence physique ne pourra évidemment pas s'exercer en télétravail) ;
- ✓ Le logement : certains logements ne permettent pas de faire du télétravail régulier dans de bonnes conditions (pas de salle réservée, pas de connexion internet assez puissante, installation électrique non-respectueuse des normes, etc.) ;

- ✓ L'autonomie : certains salariés ne sont pas assez autonomes pour exercer leur activité selon cette organisation du travail (ce qui peut justifier l'exigence d'une ancienneté minimum par exemple) ;
- ✓ Les modalités de passage en télétravail : définir les conditions de passage en télétravail. Par exemple, le délai pour faire la demande, le délai de réflexion en attente de réponse, la forme de la demande (lettre recommandée au DRH avec avis du manager par exemple) ;

2.2.2 Choisir le rythme de télétravail

Pour encadrer le télétravail, il est primordial déterminer à quel rythme de télétravail l'entreprise est le plus adapté.

Par exemple, il pourra s'agir de permettre aux salariés de faire du télétravail une fois par semaine, ou bien six fois par mois, ou de faire du télétravail à 100% pour les salariés vivant à plus de 100 km. Le choix revient à l'organisation selon ses besoins et selon son activité.

Attention, télétravail ne veut pas dire surcharge de travail ni dépassement des durées de travail !

Il est important de définir les horaires de télétravail et de préciser les plages horaires pendant lesquelles le salarié doit être joignable (pendant son temps de travail uniquement). Vous devez également veiller à ce que le salarié en télétravail soit soumis aux mêmes règles relatives à la durée de travail quotidienne et hebdomadaire, et aux mêmes temps de pause et de repos que les autres salariés présents dans les locaux de l'entreprise.

2.2.3 Prévoir les outils mis à disposition des télétravailleurs

Il est par exemple possible de mettre à disposition des salariés en télétravail, un ordinateur portable, un téléphone etc., selon la nature de l'activité. Assurez-vous que l'utilisation de ces équipements est possible à distance, de leur efficacité et de la protection des données.

2.2.4 Définir les lieux d'exécution du télétravail

Il faudra définir les lieux dans lesquels le télétravail est autorisé : au domicile du salarié, dans un espace de coworking, dans des bureaux partagés que vous mettez à sa disposition...

Il est possible de demander au salarié d'avoir une installation électrique conforme aux normes, un débit internet suffisant pour travailler et communiquer, être couvert par l'assurance habitation, etc.

2.2.5 Adapter le management (management à distance)

Afin de faciliter l'adaptation au nouveau style de gestion, il est impératif de :

- ✓ Définir les plages horaires où le télétravailleur doit être joignable ;
- ✓ Mettre en place un management basé sur la confiance ;
- ✓ Prévoir des bilans, des échanges réguliers avec le manager, les équipes, la société (pour éviter les situations d'isolement, assurer de l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle du télétravailleur, d'une charge de travail adaptée).

2.2.6 Prévoir un entretien chaque année avec le télétravailleur

Le code du travail impose aux entreprises de mettre en place un entretien annuel avec le télétravailleur portant sur ses conditions de travail et sa charge de travail.

2.3 La troisième étape: Obtenir l'accord des collateurs

Que ce soit dans le cadre d'un accord collectif, d'une charte ou d'un accord par tout moyen, le télétravail s'opère sur la base du volontariat. Il est impossible d'imposer ce mode d'organisation du travail aux salariés.

Il est également possible de refuser le passage en télétravail d'un salarié :

- ✓ Dans le cadre d'un accord collectif ou d'une charte télétravail, le refus doit être motivé.
- ✓ Dans le cadre du télétravail par simple accord entre l'employeur et le salarié, il n'est pas obligatoire de justifier le refus, sauf s'il s'agit d'un travailleur handicapé qui bénéficie d'une obligation d'emploi ou s'il s'agit d'un proche aidant. Ce refus ne doit pas reposer sur un motif de discrimination.

En cas de circonstances exceptionnelles (Covid-19) ou de force majeure, l'accord du salarié n'est pas requis.

2.4 Les outils du télétravail

Le télétravail ne peut s'effectuer sans ces outils et moyens dont nous aborderons dans les lignes suivantes.

2.4.1 Les TIC (les Technologies d'Informations et de Communication)

2.4.1.1 Définition des TIC

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) constituent un ensemble de technologies regroupant principalement de l'informatique (matériels et logiciels) permettant le traitement et le stockage de l'information, de la microélectronique, de télécommunication, les réseaux en particulier, permettant l'échange, le partage et la transmission de l'information et de techniques évoluées du multimédia et de l'audiovisuel combinés aux télécommunications permettant la communication (notamment la téléphonie fixe

et mobile et la visioconférence) et la diffusion de l'information (notamment la radio, la télévision numérique, les sites Internet... ,etc.)⁷⁸

2.4.1.2 L'importance des TIC dans le télétravail

Le développement rapide des technologies d'information et de communication a conduit à des modalités de travail plus flexible où les salariés sont de plus en plus autonomes et responsables par rapport l'organisation de leur travail. C'est ce qu'on appelle travail sans frontière et les nouvelles conditions du travail. Ainsi en raison d'utilisation croissante des TIC et des modalités de travail flexibles, un nombre croissant d'employés peuvent effectuer leur travail sans être liées par le temps et l'espace⁷⁹

Le télétravail se concentre sur l'utilisation des TIC pour remplacer le mode de travail qui oblige les salariés à se rendre à leur bureau ce qui a contribué à changer radicalement la manière dont les entreprises gèrent leurs affaires et comment les salariés interagissent pour atteindre les objectifs escomptés⁸⁰. Avant, la capacité de travailler à distance a été limitée en raison de l'inexistence des outils technologiques, le développement des nouveaux outils d'information et de communication ont un impact positif sur la productivité et la satisfaction des télétravailleurs).

Désormais, l'efficacité de télétravailleurs pourrait accroître grâce à l'émergence de nouveaux outils de communication telle que la collaboration en ligne, la salle de présentation et la vidéoconférence. De ce fait, les innovations dans le domaine des TIC ont largement contribué à rendre le télétravail possible. La technologie est un élément clé pour tout programme du télétravail, car il fournit aux travailleurs les outils nécessaires pour réussir le travail à distance. Les logiciels de téléconférence et de communication unifiée tels que Microsoft, Lync sont des outils courants utilisés par les télétravailleurs pour collaborer et partager les informations⁸¹. Le coût relativement bas et la disponibilité générale de ces outils ont été le facteur majeur de l'adoption du télétravail durant ces dernières années.

⁷⁸ BELKADI, L., MAHBOUB, A., JARACHI, W., & KHATORI, Y. (2021). Les NTIC au service du management des télétravailleurs à l'ère du Covid-19. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, page : 74.

⁷⁹Allvin, M., Mellner, et Al (2013). The diffusion of flexibility: Estimating the incidence of low regulated working conditions. *Nordic journal of working life studies*, 3(3), page: 99.

⁸⁰Bélanger, F. (1999). Workers' propensity to telecommute: An empirical study. *Information & Management*, 35(3), 139-153.

⁸¹ BELKADI, L., MAHBOUB, A., JARACHI, W., & KHATORI, Y. (2021), Op. Cit. Page : 75.

2.4.2 Les équipements et logiciels nécessaires

Le télétravail nécessite de disposer d'équipements et de logiciels pour le mettre en œuvre : matériel informatique ou bureautique, connexions à Internet à haut débit (fixes : ADSL, fibre optique, ou mobiles : 4G, 5G) sécurisées par un accès à un réseau privé virtuel d'entreprise (VPN) protégeant données, fichiers et échanges. Les travailleurs nomades peuvent recourir aux points d'accès Wifi publics à l'internet, sécurisés par leur VPN d'entreprise ; outils de communication interactifs (téléphone, audioconférence, visioconférence, messagerie instantanée); outils de communication asynchrones (SMS, e-mail); plateformes collaboratives ou réseau social d'entreprise⁸².

Une condition préalable est que le télétravailleur à domicile dispose de suffisamment d'espace. Ainsi, il peut s'isoler de l'environnement ambiant, aménager un poste de télétravail ergonomique (bureau, siège, écran suffisamment grand et à hauteur des yeux) et éviter les sollicitations tout en limitant le bruit généré par ses échanges téléphoniques, audio ou vidéo.

2.5 Les enjeux du télétravail

Le télétravail constitue une véritable alternative lorsque les déplacements des employés sont restreints et les promesses du télétravail sont nombreuses. Pour les organisations, il est synonyme de flexibilité dans les modalités du travail et d'occupation des locaux ; de nombreuses entreprises pensent à réduire leur surface occupée et privilégier la location de bureaux flexibles. Cependant, le télétravail comporte également un certain nombre de risques psychosociaux pour les salariés : solitude, surcharge cognitive liée au traitement d'un trop grand nombre d'informations, incapacité à concilier vie privée et vie professionnelle. Ces risques ont été renforcés pendant les deux confinements qui ont profondément bouleversé l'organisation des entreprises. Les managers ont été contraints de faire preuve d'agilité, et les collaborateurs ont développé une forme de résilience. Dans cet article, on essaiera de déterminer quels peuvent être les enjeux du télétravail sur le plan économique, social, environnemental, technologique et managérial⁸³.

⁸²Wikipédia. (05/11/2021), Le télétravail : les outils, <https://fr.wikipedia.org/wiki/T%C3%A9l%C3%A9travail#Outils>, (Consulté le 23/11/2021 à 21H44).

⁸³WorkThere. (15/09/2021), Quels sont les enjeux du télétravail, <https://www.ultraphylum.fr/innovation/le-teletravail-lhistorique-et-son-contexte/#:~:text=%C2%AB%20Le%20t%C3%A9l%C3%A9travail%20d%C3%A9signe%20toute%20forme,information%20et%20de%20la%20communication%2C%20.>, (Consulté le 28/11/2021 à 17H39).

2.5.1 Un enjeu économique

Pour les salariés, managers et dirigeants, c'est sans doute l'enjeu le plus important du télétravail. De nombreuses études démontrent aujourd'hui que de réelles économies ont pu être faites avec l'instauration du télétravail notamment sur l'aspect ressources humaines. En effet, le télétravail engendre moins de retards, d'absentéisme et plus de productivité. La réduction significative des coûts de transport, ainsi que la réduction significative des coûts de repas du personnel, permettent aux employés de voir le véritable écart budgétaire.

Dans le monde, certaines entreprises ont clairement décidé de réduire leurs surfaces immobilières et enlever des salles de réunions. En plus, la crise économique qui s'annonce, elle a aussi des conséquences. Car le coût immobilier constitue le deuxième poste des dépenses des entreprises après les salaires. Ainsi, les espaces de coworking comptent bien profiter de ce nouvel essor du télétravail et offrir aux entreprises l'opportunité de se libérer des contraintes liées aux anciens modes d'organisations et aux effets de l'absentéisme.

2.5.2 Un enjeu social

Pour une partie des salariés, le télétravail est plus qu'espéré, il représente une vraie valeur dans ce que l'on appelle le bien-être au travail. Ils ne pensent pas que le télétravail est une contrainte, mais une opportunité de rétablir l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Au contraire, d'autres salariés sont réticents à travailler à distance, et sentent qu'ils ont besoin d'un cadre professionnel autour d'eux.

C'est pour ces deux raisons qu'il est compliqué, encore plus aujourd'hui avec les événements sanitaires que l'on traverse, de forcer le télétravail. S'il peut être une opportunité pour certains, il peut devenir une, presque torture pour d'autres. Pour pallier ces problèmes, de nombreuses entreprises se tournent désormais vers la location de bureaux flexibles qui proposent un cadre de travail à la fois agréable mais aussi professionnel, idéal pour développer son activité. Néanmoins, l'aménagement de ces espaces de travail doit être assez attrayant pour encourager les adeptes du télétravail à revenir sur site.

En outre, le télétravail s'est accentué dans un contexte sociétal où fatigue et stress au travail marquent les esprits. D'après une étude du cabinet Stimulus, 24% des salariés français se trouvent dans une situation d'hyper-stress au travail. Ils peuvent avec le télétravail ajuster leurs horaires, sans avoir leur employeur ou manager sur le dos ou le stress d'arriver en retard. La crise du COVID19 avec le confinement a provoqué la mise en place du Télétravail de

manière forcée au sein des activités comme une solution alternative pour garantir une activité. Les entreprises n'ont pas été égales face à ce bouleversement : équipement nomade et sécurité, management à distance, outils de communication interne et externe, qualité des connexions internet ... Beaucoup de salariés se sont retrouvé plus en situation d'astreinte en gérant leur travail et leur famille en même temps et pas forcément dans les meilleures conditions.

2.5.3 Un enjeu environnemental

La réduction voire l'arrêt des déplacements des salariés est une bénédiction pour notre planète. Cela a entraîné une baisse des émissions de CO₂, il en va de même pour les entreprises qui n'ont plus besoin de faire fonctionner leurs serveurs lorsqu'elles n'ont plus autant de postes de travail à faire tourner au sein de leurs locaux.

Selon le Centre for Economics and Business Research de 2012, «chaque automobiliste passe une moyenne de 47 heures bloqué dans des embouteillages. Cette perte de temps coûte chaque année pas moins de 5,9 milliards d'euros à l'économie française. 568 millions d'euros sont perdus dans le « carburant gaspillé », 3,5 milliards dans le temps ainsi perdu, et 1,8 milliard se répercutent sur les prix à la consommation. Soit une dépense de 677 € par foyer. Cette étude a été menée à Paris qui concentre 40% des embouteillages français. Principalement le télétravail réduit l'impact énergétique dû aux transports pour rejoindre son entreprise⁸⁴. Grâce au télétravail, le transport des salariés est minimisé en travaillant soit chez soi, soit dans un Tiers-Lieux. Selon une enquête de la DGE publié en 2012, le télétravail apportera jusqu'à 30% d'économie sur la surface immobilière de l'employeur. Le télétravail réduit le nombre d'espace qu'il faut pour chaque salarié dans une entreprise, ce qui limite le coût de l'immobilier pour l'employeur.

2.5.4 Un enjeu technologique

D'une manière générale, les analyses de cet enjeu s'intéressent à expliquer comment la dynamique du facteur technologique assure l'évolution et l'accessibilité au télétravail. Ainsi, la diffusion de l'ordinateur portable à un coût accessible aux télétravailleurs potentiels les encourage à expérimenter ce mode de travail⁸⁵. En revanche, l'évolution des moyens de

⁸⁴Akademy. (2020), Le télétravail : l'histoire et son contexte, <https://www.ultraphylum.fr/innovation/le-teletravail-lhistorique-et-son-contexte/#:~:text=%C2%AB%20Le%20t%C3%A9l%C3%A9travail%20d%C3%A9signe%20toute%20forme.information%20et%20de%20la%20communication%2C%20.> (Consulté le 28/11/2021 à 14H19).

⁸⁵ Conseil du patronat du Québec. (2020), Guide pratique pour l'implantation du télétravail en entreprise, https://guideteletravail.quebec/wp-content/uploads/2021/01/guide_pratique_pour_implantation_du_teletravail_en_entreprise_fr.pdf, page : 22.

communication leur permet la transmission d'énormes quantités de données et le partage de l'information et son intégration immédiate dans les objectifs organisationnels.

2.5.5 Un enjeu managérial

Les changements des méthodes de communication des entreprises affectent nécessairement les modes traditionnels de management. Il est important de préciser que ces changements ne doivent pas remettre en cause le lien de l'employé à l'entreprise, à ses collègues et à sa hiérarchie mais au contraire il doit être renforcé à travers des entretiens réguliers. Dans le même temps, les compétences et les pratiques managériales doivent évoluer pour intégrer les caractéristiques du management à distance et de l'animation de communautés afin de donner plus de sens au travail, à motiver et fixer des objectifs clairs aux équipes⁸⁶.

De plus, l'existence du télétravail peut ainsi créer de nouveaux groupes de travail ponctuels, plus souples et plus réactifs. On peut envisager que le manager expérimente ici un nouveau process, en instaurant les conditions pour monter des équipes transversales et parfois de déceler des potentiels prometteurs.

2.5.6 Synthèse des différents enjeux

Le télétravail possède plusieurs forces et faiblesses. D'un autre côté, plusieurs enjeux ont des résultats incertains dus à des facteurs extérieurs. Les enjeux permettant d'anticiper des résultats positifs sont classés dans les opportunités, tandis que ceux permettant d'anticiper des résultats plus négatifs sont classés dans les menaces. Plusieurs menaces extérieures peuvent nuire au bon fonctionnement du télétravail.

⁸⁶MEBARKINACEUR, P. (2020-2021), Télétravail et crise sanitaire: Etat des lieux de quelques entreprises algériennes, page : 797-798.

Tableau N°05 : La synthèse des enjeux du télétravail.

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Flexibilité de l'horaire accrue. ➤ Augmentation de la compétitivité de l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestion des employés à renouveler. ➤ Diminution des relations interpersonnelles et augmentation de l'isolement.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diminution des coûts pour l'employeur et le collaborateur. ➤ Augmentation de la productivité. ➤ Augmentation de l'accessibilité et meilleure rétention du personnel qualifié. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Santé physique et mentale à risque. ➤ Sécurité des données à risque. ➤ Accès limité à internet de haut débit à certain endroit.

Source : Lacoursière, J. (2021), Analyse systémique des enjeux du télétravail dans la communauté métropolitaine DE MONTRÉAL, page : 66.

3. Le E-learning

La formation « en ligne » dite « e-learning » est « l'utilisation des nouvelles technologies multimédias de l'Internet pour améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant d'une part l'accès à des ressources et à des services, d'autre part les échanges et la collaboration à distance»⁸⁷. Le e-learning fait partie des technologies de l'information et de la communication pour l'éducation (TICE) et permet de réaliser des activités non présentesielles. Il s'agit le plus souvent de l'utilisation d'ordinateurs ou d'appareils mobiles (smartphones, tablettes, PDA, etc.) connectés à Internet.

Le e-learning est surtout adapté pour développer des compétences cognitives, et, avec des méthodes spécifiques, des compétences interpersonnelles. La formation en e-learning peut s'effectuer en auto-apprentissage (didacticiel d'apprentissage numérique) ou être conduite par un facilitateur (syllabus chronologique). Le ou les facilitateurs ont un rôle majeur pour planifier les activités et faciliter les activités de formation auprès des participants.

⁸⁷ Henri, F et Plante, P. (2008), Qu'est-ce le E-learning ?, https://r-libre.telug.ca/1746/1/TED1272_texte3.2.pdf, page : 03.

Ils utilisent deux groupes d'outils de communication :

- ✓ Les outils asynchrones (indépendants du temps) qui correspondent à l'utilisation de courriels, de forums de discussion, de wikis et d'autres outils partagés : d'édition, de blogs, de webcasting ;
- ✓ Les outils synchrones (en temps réel) qui correspondent à des temps de contacts en direct au travers de messagerie instantanée, de sondages, de tableaux blancs interactifs ou de partage d'écran, d'outils de partage d'applications, de conférences audio et vidéo, de webcasting en direct⁸⁸.

3.1 Le E-learning en Algérie

3.1.1 Historique de l'E-learning en Algérie

A l'instar de tous les pays en voie de développement, l'Algérie a dû faire face à la compétitivité internationale qui exige l'utilisation des nouvelles techniques telle que l'e-learning. L'Algérie pourra se positionner dans cette course, mais pour cela, il faudrait une dynamique qui soit à la fois issue du sommet et de la base de la pyramide décisionnelle du pays, au sommet de cette pyramide, le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, qui a pris conscience de l'urgence d'actions en faveur de ce domaine.

Les premiers pratiques du e-learning en Algérie, a commencé par le nom « Enseignement A Distance » (EAD). On vu le jour en Algérie en 1969, assurées par le CNEG (Centre National d'Enseignement Général), pour l'enseignement général ,puis par le CNEPD (Centre National d'Enseignement Professionnel à Distance), crée en 1984, pour l'enseignement professionnel sous forme de cours par correspondance. Ce n'est qu'en 1990 qu'il y a eu la création de l'université de la formation continue (UFC), qui a commencé d'apporter le changement sur le plan des supports pédagogiques, en incluant les divers médias audiovisuels.

Avec l'avènement des TIC, L'UFC s'est vu confier la mission de se préparer au télé-enseignement pour ses cours à distance. Le projet e-learning entre dans le cadre du programme e-Algérie 2013, initié par le ministre de la poste et des TIC (MPTIC) en 2008, avec la collaboration du MESRS. Le projet e-learning vient répondre à plusieurs problématiques liées notamment, à la croissance du nombre des étudiants et à l'insuffisance de l'encadrement pédagogique⁸⁹.

⁸⁸ Développement professionnel continu. (Mai 2014), E-learning, <http://www.sfpathol.org/media/pdf/e-learning-fiche-technique-2013-01-31.pdf>, page: 01.

⁸⁹ MADENE, N. (19/05/2021), L'intégration du e-learning aux Universités Algériennes: Réalisations et Contraintes, page : 946-947.

3.1.2 L'exigence du E-Learning à l'université algérienne

L'intégration du e-learning et donc de l'enseignement à distance (EAD), à l'université algérienne, est devenue une nécessité, ou il représente un facteur essentiel de performance et du développement, le e-learning permet de :

- ✓ Diversifier les manières d'apprentissage, encourager les activités de recherche, et créer un environnement virtuels d'apprentissage, qui favorisent le recours à l'autoformation ;
- ✓ S'informer auprès des ressources et des personnes éloignées (en navigant sur le web), qui encourage le travail collaboratif à distance ;
- ✓ Répondre aux besoins socioéconomiques qui devenant généralisés de formation continue, il permet aux personnes empêchées de se déplacer vers l'université, pour des raisons différents d'étudier par la voie de l'enseignement à distance.
- ✓ L'utilisation des moyens universels de communication, permis de combler les universités algériennes, dans le contexte de la concurrence internationale Imposé par la mondialisation.

Donc le E-Learning est devenue une voie obligée dans un monde interconnecté, et ce pour produire des savoirs ou échanger des connaissances.

Dans l'objectif de renforcer notre lumière sur cette pratique qu'est le télétravail, nous aborderons la gestion de cette nouvelle forme d'organisation du travail ainsi ses conséquences dans la section suivante.

Section 02 : La gestion des changements et les conséquences de cette nouvelle forme d'organisation du travail (Télétravail).

Alors même qu'elle continue de se propager dans le monde entier, la pandémie de Covid-19 a de profondes répercussions sur les marchés du travail et touche la plupart des travailleurs à divers degrés. Pour bon nombre d'entre eux, l'introduction des mesures de distanciation physique et de confinement, et les restrictions connexes destinées à maîtriser la courbe de contamination, ont parfois eu des répercussions désastreuses, notamment: l'obligation de prendre des congés (d'une durée incertaine) et de se munir d'autorisations de déplacement; une réduction des heures de travail; des baisses de salaires; des licenciements; des suppressions d'emploi; et des fermetures d'entreprise. En revanche, pour une part importante de la population active, la pandémie s'est traduite par une augmentation soudaine de la charge de travail et par des changements majeurs dans les modalités et conditions de travail, comme le télétravail, mais aussi cette forme d'organisation du travail a permis de limiter les dégâts et voire d'apporter des nouvelles perspectives de croissance aux organisations.

Les organisations ont pris diverses mesures afin que leurs employés disposent de tous les atouts pour télétravailler efficacement, que les cadres appliquent les méthodes de gestion axées sur les résultats pour télé-gérer les équipes, et que tous les télétravailleurs possèdent les compétences et les connaissances voulues pour s'adapter au télétravail régulier, y compris durant la pandémie de Covid-19.

La crise Covid-19 a été sans aucun doute un coup de pouce inédit pour la transition numérique. Que ça soit dans la production, avec la vague forcée du télétravail ou dans la distribution à travers le déploiement, lorsque le cœur de métier le permet, de circuits plus dématérialisés, chaque entreprise est désormais technologique.

Il s'agirait alors d'une transformation sociétale et organisationnelle et, si tel serait le cas, cette dernière ne devrait être que le fruit d'une vision partagée et ancrée sur une participation de l'ensemble des parties prenantes. Cette section sera centrée sur la notion de gestion du changement au sein des organisations et les conséquences cette nouvelle forme d'organisation qu'est le télétravail.

1. La gestion de changement

1.1. Définitions

1.1.1. Changement

Le changement apparaît comme la solution à la gestion de toutes les évolutions qu'une entreprise doit intégrer pour survivre et se développer. Dans une logique d'adaptation à un environnement mais également pour construire les stratégies de différenciation sur des marchés concurrentiels, les entreprises ont toujours eu à gérer des changements.

Selon BERIOT, le changement est un « processus dynamique qui crée une différence dans un système entre un instant t et un instant $t + 1$ ». ⁹⁰

Selon P. Beaudoin, le changement est la différence entre deux états, l'un représentant la situation actuelle, l'autre, la situation résultante. Un changement apparaît lorsque des forces agissent de façon à modifier une situation initiale, créant ainsi une nouvelle situation. La différence peut être négligeable, imperceptible, importante ou encore chaotique ⁹¹.

1.1.2. La gestion de changement

La « gestion du changement » désigne l'ensemble de la démarche qui va de la perception d'un problème d'organisation à la définition d'un cadre d'actions qui permet l'élaboration, le choix et la mise en place d'une solution dans des conditions optimales de réussite (modèle IMC d'H. Simon) ⁹².

D'après GILLES ⁹³, la conduite du changement consiste à permettre le passage d'une configuration organisationnelle 'A' vers une configuration 'B' (la cible) en passant éventuellement par des phases intermédiaires. Les phases intermédiaires feront parfois évoluer la configuration cible et donc la façon de conduire le changement. La conduite du changement est conçue de façon évolutive. Elle consiste essentiellement à mettre en mouvement les agents de l'organisation afin d'aller vers la configuration organisationnelle cible.

Selon AUTISSIER et MOUTOT, La conduite du changement consiste à s'assurer que la maturité de l'organisation permet d'accepter le changement, à mesurer les résistances et à

⁹⁰ HADINI, M., Rifai, S., Ben Ali, M. (2020), Le Changement Organisationnel : Etat de l'Art, <https://www.researchgate.net/publication/341166078>, (Consulté le 27/11/2021 à 11H12).

⁹¹ TOURE, O, S. (2015), La gestion du changement, <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.ena.ci%2Fadministration%2Fcourses%2Fp56%2F17-08-2020-10%3A45%3A26.ppt&wdOrigin=BROWSELINK>, page : 06, (Consulté le 27/11/2021 à 13H14).

⁹² GRAZIANI, M. (2013/12/22), La gestion du changement dans l'entreprise, [https://creg.ac-versailles.fr/La-gestion-du-changement-dans-l-entreprise#:~:text=La%20C2%AB%20gestion%20du%20changement%20C2%BB%20d%3%A9signe,Sim on\).](https://creg.ac-versailles.fr/La-gestion-du-changement-dans-l-entreprise#:~:text=La%20C2%AB%20gestion%20du%20changement%20C2%BB%20d%3%A9signe,Sim on).), (Consulté le 28/11/2021 à 10H02).

⁹³GILLES, T. (2005).-La résistance au changement organisationnelle : perspectives sociocognitives.- Paris : Ed. Le Harmattan, p.31.

prévoir les actions nécessaires pour faire en sorte que le projet de changement soit accepté et que ses finalités soient mises en œuvre par les acteurs de manière délibérée⁹⁴.

1.2 Les dimensions du changement

D'après GROUARD et MESTON, trois dimensions principales caractérisent les types de changements, la profondeur du changement, la rapidité du changement et son mode d'imposition⁹⁵.

1.2.1 La profondeur du changement

Elle est relative à la manière dont celui-ci affecte la réalité organisationnelle. Lorsqu'on parle de la profondeur du changement, on évoque également deux pôles, soit les changements superficiels ou en profondeur.

Les changements superficiels, sont des petits changements continuels ayant un rôle essentiel. Ils ne doivent en aucun cas être considérés comme des sous changements ou des changements de second ordre.

Les changements en profondeur, sont ceux qui opèrent des transformations dans la réalité organisationnelle.

1.2.2 La rapidité du changement

Elle se mesure par la combinaison de la durée et de la profondeur du changement. Cette dimension rend compte du temps nécessaire à une entreprise pour effectuer des changements. Et ces périodes concernant le changement diffère d'une entreprise à une autre, cela n'est pas sans impact.

1.2.3 Le mode d'imposition des changements

Ceux-ci sont généralement considérés comme étant imposé ou consensuels. Le changement imposé, est initié par la haute direction, quand les intérêts sont contradictoires et qu'un terrain d'entente ne peut apparemment pas être trouvé.

Le changement consensuel, à l'opposé du changement imposé, on trouve les changements consensuels qui se traduisent, quant à eux, par la motivation et l'adhésion des différentes personnes intéressées au projet de changement dès son commencement.

1.3 Typologies de changement

La typologie de Giroux propose de qualifier le changement en fonction de son étendue (Global/Partiel), de sa profondeur (Majeur/ Marginal) et de son rythme (Lent/Rapide) comme

⁹⁴AUTISSIER, D et MOUTOT, J. (2003), Pratique de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action.- Paris : Ed. Dunod, Page : 97

⁹⁵Ouzani, F et Si Tayeb, S. (2020), Le phénomène de la résistance au changement dans les organisations professionnelles, mémoire de fin de cycle, département de science de gestion, Université ABDERRAHMANE MIRA de Bejaia.

le montre le tableau 1. Chaque changement peut ainsi être qualifié de telle manière qu'un accompagnement spécifique soit proposé. Un changement majeur, global et lent ne sera pas traité de la même manière qu'un changement partiel, mineur et lent.

Tableau N°06 : Les changements diffèrent selon leur étendue, leur profondeur et leur rythme.

Caractéristiques	Formes du changement	Définitions
Étendue	Globale	Le changement touche toutes les activités et les unités de l'organisation en commençant par la direction et vise une modification aussi interne qu'externe comme le changement stratégique.
	Partielle	Il touche une portion de l'organisation et une partie de ses unités afin d'améliorer le <i>statu quo</i> tout en préservant la stratégie, la culture et la structure précédentes. Ce type de changement s'avère insuffisant pour modifier la performance de l'organisation et survient suite à la nécessité de la coopération et la coordination entre les groupes mettant en évidence un consensus autour du processus du changement.
Profondeur	Majeure	Il marque une grande différence avec le passé, avec une rupture et une discontinuité apparentes. Il modifie le contenu de la stratégie, les processus, (structure, système, processus décisionnels, système de récompenses), la culture organisationnelle et la performance de l'organisation. Il tient à assurer un nouvel équilibre.
	Marginale	L'apport du changement est un raffinement de la situation actuelle, du contenu, du processus et de la mission de l'organisation.
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 : Giroux (1991), Les changements diffèrent selon leur étendue, leur profondeur et leur rythme, https://modules-iae.univ-lille.fr/M14/cours/co/chap2_02_03.html, (Consulté le 28/11/2021 à 17H34).

1.4 Les étapes de la gestion du changement

La gestion du changement doit être préparée minutieusement en amont pour limiter les impacts négatifs sur l'organisation. Une mise en place d'une conduite de changements défailante peut entraîner des problèmes psychosociaux (stress, troubles de concentration, fatigue, nervosité...) et nuire à leur bien-être et à la productivité de l'équipe toute entière. Afin d'assurer une meilleure gestion du changement, on distingue sept étapes qui sont : déterminer l'objectif à atteindre, audit et diagnostic, la communication interne, la formation interne, l'accompagnement, les ateliers participatifs, et le suivi⁹⁶.

1.4.1 Déterminer l'objectif à atteindre

La première étape de la démarche consiste à fixer clairement le ou les objectif(s) à atteindre. Ces objectifs pourront évoluer, être ajustés, au cours des phases suivantes. Mais, peu importe, il est indispensable, en amont de la démarche, de fixer clairement l'objectif, même si celui-ci peut légèrement varier au fil du temps.

Il est donc nécessaire de fixer les indicateurs clés qui permettront de mesurer très concrètement, à terme, le succès de la démarche mise en œuvre.

1.4.2 Audit et diagnostic

Avant la mise en œuvre de toute action, il est indispensable de comprendre la situation actuelle de l'organisation, de l'entreprise : acteurs, culture interne (valeurs / système culturel / éventuelles résistances aux changements) organigramme, outils utilisés, marché, contexte concurrentiel, compétences distinctives de l'entreprise, axes d'amélioration... ; une analyse interne des forces et faiblesses de l'entreprise et les opportunités et menaces de son environnement.

L'objectif du diagnostic est de comprendre la situation mais aussi, bien sûr, de déterminer les meilleures actions à mettre en œuvre pour accompagner le changement et atteindre l'objectif fixé. Pour cela il est nécessaire de mettre en place des cartographies des acteurs « cartographie du changement », des études d'impact.

Dans l'idéal, cette phase d'audit & diagnostic se déroule en amont de la mise en place du projet

1.4.3 La communication interne

En interne, tout changement important peut-être perçu, par beaucoup d'acteurs, comme un danger avant même d'être perçu comme une opportunité. Dans le cadre d'une démarche de conduite du changement, la phase de communication est donc essentielle pour faire adhérer les

⁹⁶ LINCOLN, G., Conduite du changement : les 7 étapes, <https://lincoln-group.fr/conseil-rh/management-transition/dico-management-de-transition/conduite-du-changement/>, (Consulté le 30/11/2021 à 10H13).

acteurs (direction, managers, cadres, opérationnels...) à l'objectif et à la démarche mise en œuvre pour atteindre cet objectif.

Il est donc nécessaire de communiquer auprès de tous les acteurs de l'entreprise qui seront impliqués, d'expliquer les raisons du changement, les bénéfices que l'organisation en attend et, bien entendu, les étapes à mettre en œuvre, concrètement, pour faire évoluer l'organisation.

1.4.4 Formation interne

La mise en place de modules de formation (formation théorique, ateliers participatifs...) doit permettre à chaque acteur impacté par le changement de :

- Bien comprendre les objectifs et la démarche.
- Acquérir ou développer les compétences nécessaires à la mise en œuvre du changement.

1.4.5 L'Accompagnement à la conduite de changement

L'accompagnement est un levier très important de la conduite du changement.

Il s'agit de mettre en œuvre un ensemble d'actions, ciblées en fonction des personnes et de leurs besoins concrets.

Il s'agit d'actions ponctuelle de coaching / tutorat.

1.4.6 Les Ateliers de participations

Les ateliers participatifs permettent de « mettre de l'huile dans les rouages » entre les divers collaborateurs, services de l'entreprise pour que la démarche de changement se passe au mieux.

Ces ateliers doivent permettre de :

- Faire part des difficultés rencontrées dans la nouvelle organisation.
- Trouver des solutions pour résoudre les éventuels problèmes rencontrés.
- Proposer des nouvelles pistes d'optimisation, des évolutions de procédure pour améliorer encore la démarche de changement.
- Décider du « qui fait quoi ? »

1.4.7 Le suivi

Il est nécessaire de mettre en place des indicateurs de suivi de la démarche et de suivre l'évolution des résultats. Savoir à tout instant où on est, mais aussi où on va.

Figure N°05 : Les étapes de la conduite du changement.



Source : GIROULT, M. (2013/2014), La conduite du changement, <https://studylibfr.com/doc/3568294/mrh-cours-7-fichier>, (Consulté le 30/11/2021 à 11H05).

1.5 Les objectifs de la gestion du changement⁹⁷

La conduite du changement est fondée au tour de trois objectifs principaux :

- ❖ L'adhésion des principaux acteurs du projet (individus) :
 - ✓ Comprendre les attentes, les besoins et envies.
 - ✓ Comprendre les gênes et les peurs.
 - ✓ Mettre en place des dispositifs de concertation.
 - ✓ Proposer des actions de communication, de formation et d'accompagnement.
- ❖ La transformation (groupe) :
 - ✓ Bâtir des diagnostics de l'existant.
 - ✓ Envisager des solutions.
 - ✓ Mettre en place des pratiques innovantes.
- ❖ L'évolution (entreprise) :
 - ✓ Le projet de changement n'est qu'un prétexte à l'évolution de l'entreprise, c'est la mettre dans une boucle d'expérimentation qui lui permettra de se doter de nouveaux compétences et comportements.

2. Les conséquences de cette nouvelle forme d'organisation (télétravail)

2.1 Les avantages

⁹⁷GIROULT, M. (2013/2014), La conduite du changement, <https://studylibfr.com/doc/3568294/mrh-cours-7-fichier>, (Consulté le 30/11/2021 à 11H08).

2.1.1 Avantage managérial

La relation d'emploi est une relation de subordination formalisée par le contrat de travail. L'approche taylorienne suppose une relation hiérarchique. La relation managériale est définie par le lien collaborateur/supérieur hiérarchique. Le management moderne s'éloigne de cette approche considérant l'organisation comme un système social au sein duquel les individus entretiennent des relations interpersonnelles.

Si le nombre de personnes télé-travaillant à temps partiel ou plein a progressivement augmenté au fil des ans, la pandémie de covid-19 a indubitablement accéléré ce phénomène. Avant même la pandémie, le processus de numérisation avait déjà commencé à modifier profondément les modes d'organisation de l'emploi et des milieux de travail, avec plusieurs conséquences potentiellement importantes tant en ce qui concerne les qualifications et compétences exigées des travailleurs, que leur bien-être et les normes du travail.

Autonomes grâce aux NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication), et le contrôle traditionnel laisse place au contrôle à distance.⁹⁸

2.1.2 Les avantages pour l'employé et l'employé

2.1.2.1 Pour l'employeur les avantages sont notamment⁹⁹

- ✓ Une augmentation de la flexibilité des ressources humaines.
- ✓ Une réduction de l'absentéisme et des retards surtout dans les grandes villes en cas de bouchons, grèves...
- ✓ Une meilleure intégration des salariés handicapés dans les entreprises et des salariés ayant des contraintes familiales importantes. De plus si l'entreprise ne possède pas de locaux aménagés aux personnes handicapées, elle peut tout de même en recruter grâce au télétravail.
- ✓ Une meilleure gestion des déménagements et des transferts d'activité (si l'entreprise change de lieu d'activité, il est possible d'éviter les licenciements liés au changement de zone géographique).
- ✓ Une réduction des frais généraux et des dépenses (pas de frais de transport pour l'employeur, moins de frais pour l'aménagement de locaux...)
- ✓ Une augmentation de la motivation.
- ✓ Une augmentation de la compétitivité.

⁹⁸Diard, C., & Hachard, V. (2021). Mise en œuvre du télétravail: une relation managériale réinventée ?, In Annales des Mines, Gérer et comprendre, Page : 39.

⁹⁹ .L-Expert-comptable.com (21/10/15), Les avantages du télétravail : flexibilité, gain de temps, motivation. <https://www.l-expert-comptable.com> . Consulté le

Tableau N°07: Les opportunités et les risques du télétravail pour les employeurs.

Employeurs	
Opportunités	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilité / agilité - Attractivité de la marque employeur - Moins d'absentéisme - Productivité - Coût immobilier - Empreinte carbone - Accéder à une main-d'œuvre plus qualifiée ou moins chère
Risques	<ul style="list-style-type: none"> - Transformation managériale - Impact sur l'innovation et la collaboration - Sentiment d'appartenance - Onboarding

Source : CAHIER, M., CANIVENC, S. (17/06/2021), Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ?, <https://www.la-fabrique.fr/fr/publication/le-travail-a-distance-dessine-t-il-le-futur-du-travail/>, Page : 48.

2.1.2.2 Pour le télétravailleur

- ✓ Une réduction et même une suppression des temps de transports.
- ✓ Des horaires de travail plus souples qui laissent plus de temps au télétravailleur dans sa journée et dans sa semaine (pour se concentrer davantage sur sa vie de famille, ses passions, ses loisirs...).
- ✓ Un gain en autonomie et en responsabilité, car le télétravailleur organise lui-même son emploi du temps.
- ✓ La limitation des nuisances sonores, car de plus en plus d'entreprises généralisent l'open space, ce qui implique plus de bruit dans l'environnement de l'employé.
- ✓ Un accroissement de l'efficacité (à condition que le télétravailleur soit quelqu'un d'organisé).
- ✓ Une diminution du stress engendré par les déplacements (plus de longues heures passées dans les bouchons ou de trajets passés dans les transports en communs).
- ✓ Une diversification des tâches, car le télétravailleur peut facilement alterner son travail professionnel et ses diverses tâches quotidiennes (travail dans la maison, travail bénévole, tâches parentales ...).

Tableau N°08 : Les avantages et inconvénients du télétravail pour les employés.

Salariés	Société
<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilité horaire - Gain de temps de transport - Meilleure concentration - Sentiment d'autonomie - Réduction de la distance hiérarchique 	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomie et fluidité - Travail et temps choisis - Enjeux environnementaux - Désengorgement urbain - Revitalisation des territoires - Revitalisation du salariat - Baisse des loyers en centre-ville
<ul style="list-style-type: none"> - Isolement - Surtravail - Déstructuration des temps sociaux - Renforcement des rôles genrés - Promotion et carrière négligées - RPS (jeunes, femmes, managers) - Perte de sens - Crainte d'une pression à la baisse des salaires selon le lieu de résidence - Crainte d'être ubérisés 	<ul style="list-style-type: none"> - Risques physiques (sédentarité) et RPS - Inégalités et clivages - Ubérisation et délocalisation - Impacts environnementaux du numérique - Individualisme et perte du sens collectif

Source : CAHIER, M., CANIVENC, S. (17/06/2021), Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ?, <https://www.la-fabrique.fr/fr/publication/le-travail-a-distance-dessine-t-il-le-futur-du-travail/>, Page : 49.

2.1.3 Avantage organisationnel

2.1.3.1 La Flexibilité/ Agilité

Face à l'évolution de la vie professionnelle, l'assujettissement du salarié aux horaires quotidiens de bureau n'est plus adapté ! Aujourd'hui, grâce aux tablettes et aux ordinateurs portables, on travaille de plus en plus dans le train, l'avion, à domicile, au café,... et le plus souvent en équipe ou en mode collaboratif. Ce qui se traduit par des postes de travail partagés en flex-office et/ou en Open Space, lorsqu'on est au bureau. On assiste à une fragmentation des lieux de travail qui favorise le télétravail, conjuguée à une nouvelle configuration des espaces de bureaux adaptée au travail collaboratif, cela nous amène à adopter un aménagement d'espaces de bureaux flexibles et des outils numériques qui favorisent le travail collaboratif et facilitent la mobilité de plus en plus ancrée dans les habitudes de nos salariés.¹⁰⁰

Près de 98% de 25 234 personnes interrogées dans 12 pays différents ont en effet estimé que la possibilité de travailler en tous lieux avait un impact positif sur leur efficacité. Le fait

¹⁰⁰ MOULY, B. (2019/11/24), L'entreprise agile accélérée par la flexibilité et le digital, <https://www.gpomag.fr/web/management-rh/management/entreprise-agile-flexibilite-et-digital>, (Consulté le 01/12/2021 à 16H07).

d'offrir aux employés la possibilité de travailler à l'endroit où ils estiment être les plus efficaces pourrait donc contribuer à la productivité globale de l'entreprise.¹⁰¹

2.1.3.2 Autonomisation

Le système même du télétravail permet aux collaborateurs de disposer d'une plus grande autonomie et de faciliter l'organisation de leurs tâches quotidiennes. Or cette indépendance aurait des effets positifs sur leur appréhension du travail, et donc sur la qualité des missions effectuées.

L'autonomisation permet de :

- ❖ De l'indépendance pour les collaborateurs
 - ✓ Flexibilité des horaires ;
 - ✓ Souplesse de l'organisation ;
 - ✓ Meilleur confort au travail ;
 - ✓ Gain de temps induit par la suppression du déplacement.
- ❖ Un gain en productivité pour l'entreprise

C'est également une source de motivation pour le salarié. Une amélioration de la qualité de vie au travail des salariés fait que les salariés se sentent mieux. Cela permet d'augmenter leur productivité. Conscient d'avoir cet avantage, les collaborateurs s'impliquent davantage à travers une meilleure concentration (diminution des nuisances sonores et du stress)¹⁰².

Pour terminer, un des avantages du télétravail est la productivité des salariés. Un salarié qu'on « autorise » à faire du télétravail se sent considéré. Il comprend qu'on lui fait confiance. Il va donc redoubler d'effort afin de montrer que la hiérarchie a raison de lui faire confiance. Le salarié se sent redevable¹⁰³.

2.1.3.3 L'augmentation de la motivation

❖ Satisfaction des désirs de conciliation entre vie professionnelle et vie privée

Le télétravail institue un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée des salariés. Notamment, il satisfait en cela les désirs de la génération Y. Le télétravailleur dispose

¹⁰¹ MEYNARD, L. (2018/07/19), Le télétravail et la flexibilité horaire favorisent-ils la productivité ? <https://blog.juliedesk.com>(Consulté le 01/12/2021 à 21H 23)

¹⁰² Henry, C. (2021), Autonomie des collaborateurs : les avantages du télétravail, <https://www.digitaweb.com/blog/avantages-enjeux-teletravail-entreprise/#:~:text=En%20effet%2C%20le%20syst%C3%A8me%20m%C3%Aame,la%20qualit%C3%A9%20des%20missions%20effectu%C3%A9es.>, (Consulté le 01/12/2021 à 19H 50).

¹⁰³DIARD, A (), Quels sont les avantages du télétravail et ses inconvénients ?<https://blog.monportailrh.com>, (Consulté le 19/11/21 à 20H 36)

d'une plus grande latitude pour organiser à sa guise son emploi du temps de travail. Dans la limite du raisonnable bien évidemment.

❖ **Augmentation de la concentration et de l'efficacité de vos salariés**

Aux oubliettes le temps coincé en open-space (bureaux d'entreprise) à subir les perturbations quotidiennes : sonneries de téléphone, mails, allers et venues, échanges entre collègues, etc. La concentration, et donc l'efficacité, de vos collaborateurs, mise à rude épreuve dans ce contexte sur-animé et bruyant, est exploitée à son maximum quand le salarié travaille de son propre domicile.

❖ **Télétravail : fidélisation de vos salariés et réduction de leur absentéisme**

Le télétravail permet la fidélisation des talents, la diminution de l'absentéisme et la flexibilité de l'organisation. Le télétravail est quelque chose demandé par beaucoup de candidats et salariés. En proposant ainsi le télétravail à vos salariés vous les fidéliser et réduisez ainsi le taux de turnover dans votre entreprise.¹⁰⁴

2.1.4 L'avantage environnemental

Des initiatives provenant de politiques publiques favorisant le télétravail ont été conçues pour réduire le trafic et le niveau de pollution en diminuant le nombre de véhicules sur les routes. Ainsi, le télétravail permet de minimiser l'impact environnemental du trafic automobile particulièrement lors des heures de pointe constituant une source importante de polluants atmosphériques, un nombre réduit de voitures sur les routes pourrait entraîner moins d'accidents.

2.2 Les inconvénients

Si les bienfaits du travail à distance sont très nombreux, ce mode d'organisation présente aussi certaines limites, à la fois pour l'organisation et pour les collaborateurs.

2.2.1 Les inconvénients pour l'employeur et l'employé

2.2.1.1 Pour l'employeur¹⁰⁵

Même si la gestion d'un télétravailleur est potentiellement souple, le suivi et la supervision pourront être assez difficiles. Outre cela, une éventuelle défaillance au niveau de la

¹⁰⁴DIARD, A., Quels sont les avantages du télétravail et ses inconvénients ? <https://blog.monportailrh.com>, (Consulté le 19/11/21 à 23H 10)

¹⁰⁵Équipe Solidaire. (2014/11/20).Avantages et inconvénients du télétravail.<http://www.economiesolidaire.com/2014/11/20/avantages-et-inconvenients-du-teletravail/> . (Consulté le 05/12/201/21 à 18h40).

connectivité ou autre support de communication (logiciel ou applicatif) risquerait de diminuer grandement la productivité de l'organisation.

Concernant les employeurs, on remarque les difficultés suivantes :

- ✓ Le manque de surveillance et la possibilité pour les employés de se dérober à leurs fonctions.
- ✓ Les problèmes de sécurité (tous les emplois ne permettent pas qu'un travail sensible soit transféré vers un ordinateur familial).
- ✓ Le moral au sein de l'administration pourrait en pâtir, surtout si certains employés sont autorisés à travailler à domicile et d'autres non.
- ✓ Absence du brainstorming sur place.
- ✓ Nécessité de fournir la technologie appropriée pour travailler à la maison.
- ✓ Gestion plus complexe des heures de travail¹⁰⁶.
- ✓ Nécessité de mettre au point une nouvelle forme de gestion.
- ✓ Diminution possible du sentiment d'appartenance, de l'engagement et de la loyauté des employés.
- ✓ Socialisation et intégration plus difficiles pour les nouveaux employés conséquences négatives potentielles sur l'esprit d'équipe, la motivation et la synergie.

2.2.1.2 Pour l'employé

Le télétravail engendre des conditions qui peuvent avoir des répercussions négatives voire nuisibles sur les employés, parmi celles-ci on peut citer :

- ❖ L'apparition d'un sentiment d'isolement

L'une des limites du télétravail pour le salarié est de se sentir isolé dans son travail. C'est particulièrement le cas pour les personnes qui pratiquent le télétravail à 100 % qui voient leur lien social avec les autres collaborateurs s'étioler. Même si elles ont des contacts réguliers par téléphone, par e-mail, via messagerie instantanée ou visioconférences, les échanges du quotidien restent virtuels.

- ❖ Un espace de travail inadapté

Il s'agit alors pour les télétravailleurs d'organiser un espace de travail adapté, cela demande des moyens pour ces employés. Cependant, l'installation d'un bureau à domicile respecte généralement peu les normes de santé et de sécurité par rapport à celles qui sont appliquées en

¹⁰⁶Conseil du patronat du Québec. (2013). Guide pratique pour l'implantation du télétravail en entreprise. https://www.cpq.qc.ca/workspace/uploads/files/guide_pratique_pour_implantation_du_teletravail_en_entreprise_fr.pdf. (Consulté le 05/12/2021 à 19h41).

entreprise. Un aménagement inadapté peut entraîner pour le salarié des troubles musculo-squelettiques et/ou des troubles visuels.

❖ Le développement d'une hyper connexion

Un salarié en télétravail peut développer des difficultés à se déconnecter complètement de son travail. C'est le cas s'il est sur-sollicité par téléphone, par e-mail ou via messagerie instantanée. Certaines personnes peuvent avoir tendance à vouloir répondre rapidement à tout moment pour montrer leur réactivité à leur manager.

❖ Une séparation difficile entre vie personnelle et vie professionnelle

Télétravailler à domicile peut brouiller la frontière entre vie personnelle et vie professionnelle. Ainsi, 57% des personnes interrogées perçoivent comme limite du télétravail la séparation entre vie personnelle et vie professionnelle.¹⁰⁷

❖ La motivation

À la maison, les distractions étant nombreuses (tâches ménagères, télé, jeux vidéo, copains...), il n'est pas évident de se mettre à travailler et de garder la motivation. Par conséquent, travailler de chez soi implique une certaine rigueur, organisation et surtout de rester focus sur son objectif professionnel.

❖ La concentration

Surtout lorsque vos enfants et/ou conjoint sont à la maison, il se peut que vous rencontriez des difficultés à vous concentrer. En effet, ils ne prendront pas toujours conscience des moments pendant lesquels vous ne devez pas être dérangé et par conséquent, vous pourriez être confronté à de nombreuses sollicitations de leur part à tout moment de votre journée de travail¹⁰⁸.

2.2.2 Pour l'organisation

Les limites concernant les organisations appliquant le télétravail sont :

- ✓ difficulté de maintenir un contact et une communication ouverte avec l'employé ;
- ✓ difficulté de maintenir des communications appropriées avec les autres employés ou les clients ;
- ✓ retard possible dans le service à la clientèle ;
- ✓ risque de blessures si le bureau à domicile est mal aménagé¹⁰⁹ ;

¹⁰⁷ MalakoffHumanis. (2020/11/10), Quelles sont les limites du télétravail pour le salarié ? <https://www.malakoffhumanis.com/s-informer/sante/quelles-limites-du-teletravail-pour-le-salarie/> . (Consulté le 05/12/2021 à 17h56).

¹⁰⁸Je change de métier. (2020).Avantages et inconvénients du télétravail pour le salarié et pour l'entreprise.<https://www.je-change-de-metier.com/teletravail-avantages-inconvenients> . (Consulté le 05/12/2021 à 20h26).

¹⁰⁹Centre Canadien d'hygiène et sécurité au travail. (2021/12/05).Télétravail / travail à distance / travail à domicile.<https://www.cchst.ca/oshanswers/hsprograms/telework.html>. (Consulté le 05/12/2021 à 18h10).

- ✓ Une culture d'entreprise moins présente. Lorsqu'un salarié n'est pas présent au sein de l'entreprise¹¹⁰ ;
- ✓ accompagner les managers de proximité et de les aider à assurer leurs missions de soutien, d'accompagnement et de coordination des équipes ;
- ✓ assurer une assistance à distance pour l'usage des outils informatiques et de communication ;
- ✓ organiser et mettre en place des formations sur le télétravail et le travail à distance pour les différentes catégories de personnel (salariés, managers) ;
- ✓ organiser auprès de l'ensemble des salariés la diffusion de bonnes pratiques d'utilisation des moyens de communication¹¹¹.

Tableau N° 09: Les avantages et inconvénients du télétravail.

<i>Avantages et inconvénients du télétravail pour le salarié</i>		
Critères	Avantages	Inconvénients
Économiques	Suppression des trajets domicile-travail (V. Helminen et M. Ristimäki, 2007 ; L. Taskin, 2003) Impacts positifs sur l'environnement (I. Harpaz, 2002 ; T. Arnold, 2006)	
Professionnels	Hausse de l'autonomie (J.A. Mello, 2007) Hausse de l'efficacité (L. Taskin, 2003) Hausse de la motivation (N.B. Kurland et D.E. Bailey, 1999 ; J.A. Mello, 2007)	Contrôle électronique mal accepté (P. Bain et P. Taylor, 2000 ; A. Karsenty, 1994) Isolement social (C.D. Cooper et N.B. Kurland, 2002 ; L. Harris, 2003) Perte d'opportunités professionnelles (W. Crandall et L. Gao, 2005)
Familiaux	Equilibre travail/famille (L. Taskin, 2003)	Conflit travail/famille (J. Greenhaus et N. Beutell, 1985 ; S. St-Onge et al., 2002)
<i>Avantages et inconvénients du télétravail pour l'entreprise</i>		
Critères	Avantages	Inconvénients
Économiques	Flexibilité de l'activité (P. Vendramin, 2000 ; M.E. Bobillier Chaumon, 2003) Hausse de l'activité (L. Taskin, 2003) Hausse de productivité (K. Daniels et al., 2001 ; J.A. Mello, 2007)	
Management et Gestion des Ressources Humaines	Hausse de l'autonomie du salarié (P. Vendramin, 2000 ; M. Reed, 2001) Baisse de l'absentéisme et du turnover (J.A. Mello, 2007) Nouvelles modalités de contrôle (S. Hamon-Cholet et C. Rougerie, 2000 ; L. Harris, 2003)	Hausse du contrôle et de la régulation (M.E. Bobillier Chaumon, 2003 ; C. Dambrin, 2004) Difficulté de management (A. Felstead et al., 2003) Difficulté d'évaluation du salarié et de ses performances (M.E. Bobillier Chaumon, 2003 ; W. Crandall et L. Gao, 2005) Remise en cause de l'équipe de travail (A. Felstead et al., 2003)
Techniques	Transformation du flux de communication (A. Karsenty, 1994)	Difficultés techniques liées à l'équipement nécessaire (J.A. Mello, 2007)

Source : Pontier, M. (2014). Télétravail indépendant ou télétravail salarié: quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie. La revue des sciences de gestion, (1), 31-39.

¹¹⁰Marie. (2016/05/30).Quels sont les avantages et inconvénients du télétravail?<https://urbanlinker.com/fr/blog/5-nos-conseils/quels-sont-les-avantages-et-inconvenients-du-teletravail> . (Consulté le 05/12/2021 à 19h06).

¹¹¹I.N.R.S. (2011/11/12). Du télétravail imposé en situation exceptionnelle à un télétravail qui se prolonge. <https://www.inrs.fr/risques/COVID19-prevention-entreprise/teletravail-situation-exceptionnelle.html> . (Consulté le 05/12/2021 à 20h59).

2.3 Comment gérer le changement lié à cette nouvelle forme d'organisation de travail

2.3.1 Créez des interactions sociales avec les collaborateurs

Maintenez des interactions sociales (autres que les réunions) avec vos collègues. Le travail à domicile peut vite devenir solitaire, notamment si vous vivez seul. N'hésitez pas à demander aux collègues que vous appréciez de faire des visio-conférences pour discuter, manger en même temps, boire un café... Il est important de conserver des liens avec les collègues.

2.3.2 Délimiter un espace de travail

Il est tout de même conseillé de délimiter une zone principale de travail. C'est ici que débute les journées, mais surtout entreposer toutes les affaires professionnelles. Avoir une zone principale de travail, permet aussi de la quitter en fin de journée et de ne pas rester "connecté" après les heures de travail.

2.3.3 Planifier votre journée

Quand on est en télétravail, on a souvent l'impression que les journées sont extensibles et que si l'on se distrait quelques minutes, on pourra compenser à un autre moment. Et puis on se rend compte que finalement, on n'a pas été productif, ou qu'au contraire, on a travaillé sans faire de pause. Pour éviter cela, planifiez la journée en élaborant une liste de "tâches" à faire, en se basant sur ce qui serait fait au bureau et le consulter régulièrement au cours de la journée afin de se situer.

2.3.4 S'armer des bons outils

Il est utile d'utiliser des solutions de documents partagés, des outils pour faire des visio-conférences, des applications pour faire des brainstormings à distance avec les collègues. La création des conversations de groupe est aussi important pour partager vos idées, vos problèmes, vos questions.

2.3.5 Prendre des pauses

De nombreux travailleurs constatent qu'ils consacrent plus d'heures à travailler à distance que lorsqu'ils sont au bureau. La prise de pauses est importante pour se reposer, faire une sieste ou exercer des tâches ménagères car des études prouvent que faire des pauses est le meilleur moyen de rester positif mais l'excès de toute chose reste nuisible.

2.3.6 Communiquez davantage

La communication intensive avec l'équipe pendant un moment favorise l'adoption du format de travail. Se tenir informer par des contacts individuels réguliers ou des points d'équipe assure le suivi des projets et de leurs avancées mais aussi la création et le maintien de la synergie.

2.3.7 Fixer des horaires et les respecter

Quand on travaille à domicile, on peut avoir des difficultés à arrêter de travailler. Cela peut rapidement épuiser et surcharger l'esprit. . Notez bien ces horaires dans un agenda pour que personne ne vous dérange en dehors de ceux-ci et savoir quitter son lieu de travailler ou ses matériels de travail. Beaucoup de télétravailleurs négligent leur pause repas et travaillent en mangeant. Faites une vraie pause, et profitez-en pour se détendre : faire une activité sportive, lire, regarder un épisode d'une série voire même faire une sieste.¹¹²

¹¹² UKG, Les conseils de nos collaborateurs internes pour un télétravail réussi durant la crise, <https://www.people-doc.fr/teletravail-gestion-crise-ressources-rh>, (Consulté le 26/11/21 à 10H 25).

Conclusion

Avec son essor incessant, la technologie et particulièrement celle de l'information et de la communication a volé au secours de l'Homme et de son organisation à travers le télétravail dont l'intégration et l'adaptation fut accélérée par le contexte sanitaire.

Malgré ses inconvénients irréfutables, la pandémie à Covid-19 a servi d'opportunité et de relance pour certaines organisations, à titre d'exemple celles du E-commerce dont les géants sont : AMAZON et ALIBABA.

Cependant, le télétravail a été une alternative cruciale et plutôt efficace pour les organisations, car il les a permis d'assurer leur pérennité en contournant les mesures et gestes barrières mis en place par les gouvernements pour stopper la propagation du virus.

Aujourd'hui, on ne peut limiter toute l'ampleur de l'impact de la pandémie Covid-19 dans le monde et sur l'organisation du travail, car elle continue toujours son bout de chemin sous divers variants, mais que serait le monde à la fin de cette pandémie ?

Dans le prochain chapitre fondé sur le cas pratique au sein l'université Mouloud Mammeri, nous allons diriger notre objet d'étude sur l'enseignement supérieur en période Covid-19 d'où le télé-enseignement pour certains et le télétravail pour d'autres.

Introduction

Pour l'élaboration de cette phase finale et cruciale de notre travail de recherche fondée sur la mise en action à travers une enquête par l'établissement d'un questionnaire composé de 26 questions partagées aux enseignants de la faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-ouzou. Ceci dans l'objectif d'apporter une réponse à notre problématique ainsi qu'à nos différentes hypothèses posées au début de notre travail de recherche.

Après avoir consacré les chapitres précédents à l'explication de la crise sanitaire, de son impact sur l'organisation du travail ainsi qu'à l'introduction du télétravail et de ses conséquences, nous allons appuyer notre recherche théorique par un cas concret réalisé au sein de l'UMMTO basé sur le télétravail (télé-enseignement) afin d'aboutir à une analyse pertinente et des résultats fondés et fiables.

Nous avons structuré ce dernier chapitre autour de deux sections principales, la première section est basée sur la présentation de l'établissement d'accueil (Université Mouloud Mammeri) et la méthodologie de travail, et la deuxième section est consacrée à la présentation et à l'analyse des résultats recueillis.

Section 01 : La présentation de l'établissement d'accueil : UMMTO et la méthodologie de travail.

L'université est un établissement public à caractère scientifique, culturel, et professionnel doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle est créée, par décret exécutif, pris sur proposition du ministre chargé de l'enseignement supérieur et est placée sous sa tutelle. Dans le cadre de la mission des services publics de l'enseignement supérieur, l'université assure des missions de formation supérieure et des missions de recherche scientifique et de développement technologique.

Dans le domaine de la formation supérieure, les missions fondamentales de l'université sont :

- ✓ la formation des cadres nécessaires au développement économique, social et culturel du pays ;
- ✓ l'initiation des étudiants aux méthodes de la recherche et la formation par et pour la recherche ;
- ✓ la contribution à la production et à la diffusion généralisée du savoir et des connaissances, à leur acquisition et leur développement ;

Dans le domaine de la recherche scientifique et du développement technologique, les missions fondamentale de l'université sont, notamment :

- ✓ la contribution à l'effort national de la recherche scientifique et du développement technologique ;
- ✓ la promotion et la diffusion de la culture nationale de la recherche scientifique et de développement technologique ;
- ✓ la promotion et la diffusion de la culture nationale ;
- ✓ la participation au renforcement du potentiel scientifique ;
- ✓ la valorisation des résultats de la recherche et la diffusion de l'information scientifique ;
- ✓ la participation au sein de la communauté scientifique et culturelle internationale à l'échange des connaissances et à leur enrichissement.

1.1 Présentation de l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

L'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, créée en 1977, est un établissement public pluridisciplinaire algérien qui porte le nom de Mouloud Mammeri, un écrivain, poète anthropologue et linguistique algérien.

Le centre universitaire de Tizi-Ouzou créé par de décret Modèle n° 77-93 du 20 juin 1977, s'éclate en neuf instituts à partir de 1984 :

- ✓ INES des Sciences Juridiques et Administratives (présentement Faculté de droit et des sciences politiques, FDSP) ; -INES d'Agronomie ; INES de Biologie ;
- ✓ INES des Lettres et littérature arabes

- ✓ INES de Génie Civil ; - INES des Sciences Économiques
- ✓ INES des Sciences Médicales ; - INES d'Électronique et Informatique

Sous forme de Centre universitaire rattaché à l'université d'Alger, c'est en 1989 que le Centre universitaire de Tizi-Ouzou devient une université à part entière suite au décret N°89-139 du 1^{er} août 1989. D'où la création de cinq nouveaux qui sont :

- ✓ Département d'Architecture.
- ✓ Département d'Électronique.
- ✓ Département des Langues Étrangères
- ✓ Département des Sciences Exactes
- ✓ Département de Génie Mécanique

En 1991, les quatre premiers départements deviennent des instituts et le cinquième, n'est érigé en institut qu'en 1995. En 1990, le département des langues et culture amazighes a vu le jour par arrêté ministériel.

Aujourd'hui, l'université compte neuf facultés sur plusieurs sites (Hasnaoua, Bastos, Boukhalfa, Tamda)¹¹³

Figure N°06 : les facultés de l'UMMTO.



Source : UMMTO, Les facultés, <https://www.ummto.dz/facultes/>, (Consulté le 16/12/2021)

¹¹³ Wikipédia (07/10/2021), Université de Tizi-ouzou, https://fr.wikipedia.org/wiki/Universit%C3%A9_de_Tizi_Ouzou#Cr%C3%A9ation_et_d%C3%A9veloppement, (Consulté le 26/12/2021 à 11H19).

L'Université dispose actuellement d'une trentaine de laboratoires de Recherche, agréés par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique portant sur plusieurs domaines : Chimie appliquée et génie chimique, Société-Education-Travail, Analyse et Modélisation des Phénomènes Aléatoires, Aménagement et Enseignement de la Langue Amazighe, Biochimie Analytique et Biotechnologies, Conception et Conduite des Systèmes de Production etc...

L'Université Mouloud Mammeri a entrepris un travail de structuration important pour que la recherche puisse s'inscrire dans la compétition nationale et internationale et constituer une dynamique favorable à son essor et son rayonnement. Largement ouverte sur son entourage socio-économique, l'Université Mouloud Mammeri n'a cessé d'œuvrer pour encourager le développement durable et être en harmonie avec les défis de la mondialisation. Le rapprochement entre l'université et le secteur économique local et national est désormais une réalité objective, un challenge, une stratégie de l'université Mouloud Mammeri pour la mise en œuvre des projets prometteurs. Ainsi, plusieurs accords-cadres ont été signés avec des entreprises d'envergure nationale. La volonté d'ouverture de l'Université vers le monde s'est traduite aujourd'hui par la signature de plusieurs conventions dans le cadre de coopération avec des établissements universitaires de plusieurs pays (France, Italie, Russie, Espagne, Roumanie, Canada, Ukraine, Tunisie, Maroc, etc...). Ces accords ont été conçus pour faciliter les échanges scientifiques, la mobilité des enseignants chercheurs, étudiants et du personnel universitaire.¹¹⁴

L'université vise à construire des passerelles d'échanges d'expériences et de compétences mais aussi l'amélioration des méthodes pédagogiques, booster la recherche scientifique et d'ériger un réseau de coopération solide et pérenne. L'Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou participe à plusieurs programmes d'échanges universitaires tels que le programme européen de bourses, le programme « Entre les lignes –between the lines » ; le programme de bourse d'études en Fédération de Russie et autres.

1.2 La faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion

La Faculté FSECG a été créée en application de l'article 02 du décret exécutif n°98-253 du 17 août 1998. Elle a hérité du patrimoine de l'institut des Sciences Économiques lequel a été créé en 1977-1978 lors de l'ouverture de l'université MOULOUD MAMMERI de Tizi-

¹¹⁴ Université Mouloud Mammeri de Tizi-ouzou (2021), Présentation de l'UMMTO, <https://www.ummto.dz/presentation-de-luniversite/>, (Consulté le 27/12/2021 à 09H12).

Ouzou. A cette époque, il n'existait qu'un seul tronc commun avec trois spécialités: gestion, planification et sciences financières.

La faculté des Sciences Économiques, Commerciales et de Gestion est l'une des plus importantes facultés de l'UMMTO, dont la principale mission est la formation des cadres en les dotant des connaissances et compétences requises en sciences économiques, en sciences de gestion et en sciences commerciales.

1.2.1 La dispensation des formations

La faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion est structurée en quatre départements pédagogiques :

Figure N°07 : Les départements de la faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion.



Source : UMMTO, Les départements de la FSECG, <https://www.ummt0.dz/fseceg/departements/>, (Consulté le 16/12/2021).

Il faut noter qu'en première année, les étudiants passent tous en tronc commun et seront orientés en deuxième année selon leurs résultats et leurs vœux vers l'un des quatre domaines à savoir : sciences économiques, sciences commerciales, sciences de gestion ou sciences financières et comptabilité.

En troisième année, les étudiants choisiront leur spécialité selon leur domaine d'étude qu'ils peuvent poursuivre en Master pour une spécialisation approfondie.

Tableau N°10 : Les spécialités des différents départements.

Sciences économiques	Sciences de gestion
✓ Economie monétaire et bancaire	✓ Entreprenariat
✓ Economie quantitative	✓ Management
✓ Economie et gestion des entreprises	✓ Gestion des ressources humaines
✓ Economie du développement	

Sciences financières et comptabilité	Sciences commerciales
✓ Comptabilité et audit	✓ Commerce international
✓ Finance et comptabilité	✓ Marketing
✓ Finance d'entreprise	✓ Commerce international et logistique
✓ Finance banque et assurance	

Source : UMMTO, les spécialités des différents départements, <https://www.ummto.dz/fsecsg/specialite-3eme-annee-lmd/>, (Consulté le 17/12/2021).

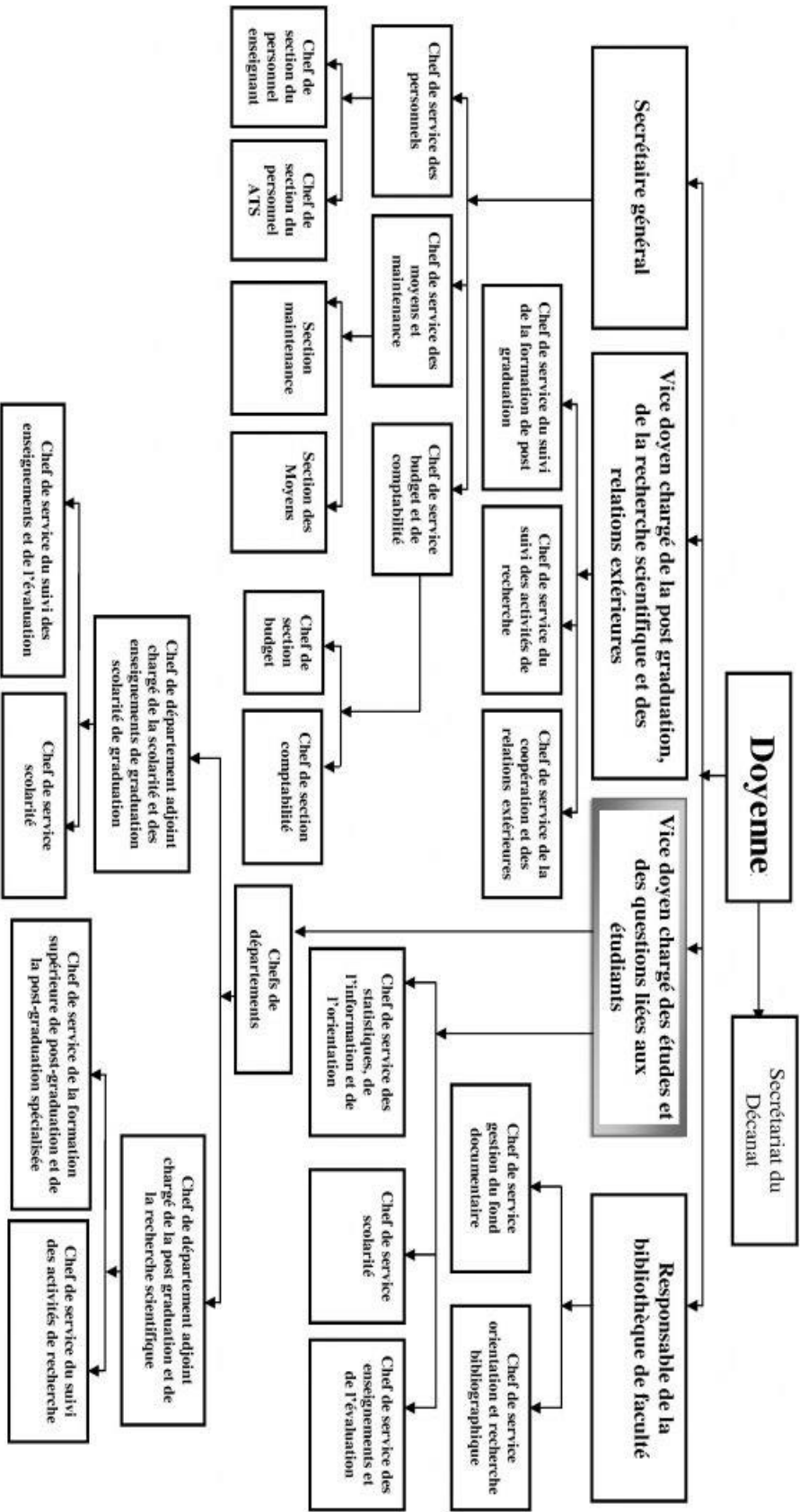
1.2.2 Organisation de la faculté et son organisme

La faculté est une unité d'enseignement et de recherche de l'université dans le domaine de la science et de la connaissance, elle assure notamment des formations de graduation et post-graduation, des activités de recherche scientifique, des actions de formation continue, de perfectionnement et de recyclage. La faculté est composée de départements et comporte une bibliothèque organisée en services et sections.

La faculté est dotée d'un conseil de la faculté et d'un conseil scientifique et est dirigée par un doyen.

Figure N°08 : L'organigramme de la FSECG de l'UMMTO.

UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALE ET SCIENCES DE GESTION
ORGANIGRAMME DE LA FACULTÉ



1.2.3 Le corps des enseignants

Il est reparti comme suit :

- ✓ Le corps des maîtres-assistants
- ✓ Le corps des maîtres de conférences
- ✓ Le corps des professeurs

1.2.3.1 Le corps des maîtres-assistants

Il est composé de deux grades qui sont : le grade de maître-assistant classe B et le grade de maître-assistant classe A.

Maître-assistant classe B est chargé de :

- ❖ d'assurer des travaux dirigés ou des travaux pratiques selon le volume horaire prévu par l'article 6 ;
- ❖ de corriger les copies des examens dont il a la charge ;
- ❖ de participer aux délibérations des jurys d'examen ;
- ❖ de participer aux travaux de son équipe ou de son comité pédagogique ;
- ❖ de recevoir les étudiants trois (3) heures par semaine pour les conseiller et les orienter.

Maître-assistant classe A est chargé :

- ❖ d'assurer un enseignement dispensé sous forme de cours et/ou de travaux dirigés ou de travaux pratiques selon le volume horaire prévu par l'article 6 ;
- ❖ de préparer et d'actualiser ses cours ; - de corriger les copies des examens dont il a la charge ;
- ❖ de participer aux délibérations des jurys d'examen ;
- ❖ de participer aux travaux de son équipe ou de son comité pédagogique ;
- ❖ de recevoir les étudiants trois (3) heures par semaine pour les conseiller et les orienter.

1.2.3.2 Le corps des maîtres de conférences

Le corps des maîtres de conférences comporte deux (2) grades : le grade de maître de conférences classe B et le grade de maître de conférences classe A.

Le maître de conférences classe B est occupé :

- ❖ d'assurer un enseignement dispensé sous forme de cours selon le volume horaire prévu par l'article 6 ;

- ❖ de préparer et d'actualiser ses cours ;
- ❖ d'assurer l'élaboration de polycopiés, de manuels et de tout autre support Pédagogique ;
- ❖ d'assurer le bon déroulement des examens dont il a la charge ;
- ❖ de participer aux délibérations des jurys d'examen, à la préparation des sujets et à la correction des copies d'examens;
- ❖ de participer aux travaux de son équipe et/ou comité pédagogiques ;
- ❖ d'assurer l'encadrement des activités de formation externe des étudiants ;
- ❖ de recevoir les étudiants trois heures(3) par semaine pour les conseiller et les orienter.

Un Maître de conférences classe A se doit :

- ❖ d'assurer un enseignement sous forme de cours selon le volume horaire prévu par l'article 6;
- ❖ de préparer et d'actualiser ses cours ;
- ❖ d'assurer l'élaboration de polycopiés, de manuels et de tout autre support pédagogique ;
- ❖ d'assurer le bon déroulement des examens dont il a la charge ;
- ❖ de participer aux délibérations des jurys d'examen, à la préparation des sujets et à la correction des copies d'examens;
- ❖ de participer aux travaux de son équipe et/ou de son comité pédagogiques ;
- ❖ de participer aux activités de conception et d'expertise pédagogiques en matière d'élaboration de programme d'enseignement, de mise en place de nouvelles formations et d'évaluation de programmes et de cursus ;
- ❖ d'assurer l'encadrement des maîtres-assistants dans la préparation et la mise à jour des travaux dirigés et des travaux pratiques ;
- ❖ d'assurer l'encadrement de la formation, pédagogique des enseignants stagiaires ;
- ❖ d'assurer l'encadrement des activités de formation externe des étudiants ;
- ❖ de recevoir les étudiants trois (3) heures par semaine pour les conseiller et les orienter.

1.2.3.3 Le corps de professeur

Le professeur est chargé :

- ❖ d'assurer un enseignement dispensé sous forme de cours selon le volume horaire prévu par l'article 6 ;
- ❖ de préparer et d'actualiser ses cours;
- ❖ d'élaborer des polycopiés, des manuels et tout autre support pédagogique ;
- ❖ d'assurer le bon déroulement des examens dont il a la charge;

- ❖ de participer aux délibérations des jurys d'examen, à la préparation des sujets et à la correction des copies d'examens ;
- ❖ de participer aux travaux de son équipe et/ou de son comité pédagogiques ;
- ❖ d'assurer l'encadrement des maîtres-assistants dans la préparation et la mise à jour des travaux dirigés et des travaux pratiques ;
- ❖ d'assurer l'encadrement de formation pédagogique des enseignants stagiaires' ;
- ❖ d'assurer des activités de conception et d'expertise pédagogiques en matière d'élaboration de programmes d'enseignement, de mise en place de nouvelles formations et d'évaluation de programmes et de cursus;
- ❖ de recevoir les étudiants trois (3) heures par semaine pour les conseiller et les orienter.

1.3 Les mesures universitaires et sanitaires face à la Covid-19

1.3.1 MESRS

Le ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique a demandé, à juste titre, aux établissements d'enseignement supérieur de s'adapter rapidement à l'évolution de l'épidémie de coronavirus. Dans ses différents courriers adressés aux chefs d'établissement universitaires et aux présidents des organes scientifiques, il a insisté sur la nécessité d'assurer la continuité pédagogique et de garder le contact et la communication avec les étudiants. Le ministre a souligné que la réussite de cette initiative dépendra de la mobilisation des enseignants, de son encadrement et de son suivi par les instances scientifiques.

1.3.2 UMMTO

Du côté de l'université Mouloud Mammeri, un plan d'action est conçu par la mise en ligne des cours via la plateforme E-Learning. Cette opération toujours en cours, semble rencontrer encore des difficultés liées à la mauvaise prise en main de la plateforme par certains enseignants. Bien entendu, cette déficience ne pourrait être guère imputée à ces enseignants. En conséquence, pour faire face à cette crise, une mobilisation des enseignants, comme l'a souligné le ministre est nécessaire. Mobiliser signifie ici mettre en mouvement, vivre une dynamique intra personnelle, s'engager et s'impliquer. Il s'agira donc de définir un plan d'action qui tiendra compte des spécificités de la situation que nous vivons. L'objectif étant de veiller à la qualité de la formation tout en mettant en œuvre des moyens pédagogiques pour que l'année universitaire 2019/2020 se termine dans des conditions acceptables.

1.3.2.1 Enseignements

Les enseignements doivent se poursuivre à distance, en recourant de préférence à la plateforme E-learning ou dans la mesure du possible aux outils numériques (courrier électronique, WhatsApp, Zoom...). L'administration doit s'atteler à la tâche le plus rapidement possible et produire les mots de passe aux étudiants, car la connexion anonyme ne permet pas le retour d'information, autrement dit, savoir qui est connecté ? Combien se sont connectés ? Et surtout quel est l'avis de l'étudiant ? Si cette tâche se réalise, on pourrait envisager certaines évaluations par Internet. L'idée n'est peut-être pas aussi utopique que nous le pensons. A toutes fins utiles, les chefs de départements, en lien avec les étudiants, doivent informer les enseignants par courrier électronique des difficultés matériels et techniques qu'ils auraient rencontrés (accès au cours, indisponibilité des ressources numériques : ordinateur, connexion internet, etc.).

1.3.2.2 Evaluation

Dans l'incertitude où nous sommes quant à l'évolution de la situation, nous allons devoir modifier et adapter les modalités d'évaluation. Les enseignants doivent d'ores et déjà réfléchir à la structure même des évaluations (transformation d'un écrit en devoir maison, contrôle continu, confection des sujets à partir des exercices de TD, etc.). Ces modifications doivent être discutées et ensuite approuvées par les comités pédagogiques. Il est donc urgent que les chefs de départements lancent des consultations avec les responsables des enseignements afin de recueillir des avis et des idées nouvelles sur les moyens par lesquels les examens pourraient avoir lieu.

1.3.2.3 Information et Communication

Le site web est un outil de communication incontournable pour toutes les grandes universités. Leurs sites sont à la fois une vitrine et un outil de promotion de leurs activités. Sans vouloir viser personne, la stratégie de communication de l'UMMTO ne me semble pas exploiter les possibilités offertes par son site web. Je souhaite que ce site soit un véritable outil de promotion de l'excellence de l'enseignement et la recherche dans notre institution. Je trouve dommage que les photos et images occupent un espace trop important dans la page au détriment de l'information pédagogique et scientifique. Généralement, les informations disponibles sur la page d'accueil du site sont fragmentées, souvent très dispersées et redondantes et souvent anciennes, alors qu'elles devraient être un espace utile et au profit de l'actualité. On ne devrait

pas hésiter à aller voir ce qui se fait ailleurs afin de rehausser notre site et donc l'image de notre institution au lieu de la décrier comme certains médias ont tenté de le faire ces derniers temps.

L'Université face au Covid-19 est une fenêtre d'opportunité pour intégrer toutes les améliorations en matière de gestion pédagogique et de moyens numériques d'apprentissage du XXI^e siècle.

1.3.2.4 Les systèmes par vague

Le mode d'enseignement hybride prévoit dans le premier scénario une organisation des activités pédagogiques en présentiel et EAD par vague d'étudiants selon le planning hebdomadaire ci-dessous. En fonction du nombre d'étudiants à prendre en charge, le nombre de vague peut varier d'une à trois.

1.3.2.5 Les protocoles sanitaires

Des normes sanitaires ont été mise en place tel que :

- Désinfecter périodiquement les locaux pédagogiques et administratifs ;
- Assurer l'aération et l'hygiène des locaux, y compris les sanitaires ;
- Réglementer la circulation au sein des campus et des résidences universitaires ;
- Réglementer la présence dans les campus;
- Obliger le port du masque et le respect de la distanciation physique pour toute la communauté universitaire ;
- Démultiplier les points de lavages des mains (citernes d'eau et savon) ;
- Responsabiliser la communauté universitaire quant au respect des mesures préventives ;
- Mettre en place un système d'affichage of d'information qui rappelle les consignes de prévention ;
- Mener une campagne large et continue pour la vaccination la plus rapide de l'ensemble de la famille universitaire (étudiants, enseignants et personnel ATS) ;
- Adopter une politique de sensibilisation sur le Covid-19 au sein de l'université par tous les moyens disponibles.
- Coordonner avec les services de la protection civile et les services médicaux spécialisés afin d'orienter les cas suspects aux établissements hospitaliers.

Toutes ces mesures sanitaires ont pour but d'assurer la continuité de l'enseignement dans un climat de sécurité. Elles sont beaucoup plus détaillées dans le protocole de gestion de

l'année universitaire 2021-2022 sous Covid-19, dans les notes de service les articles et les arrêtés publiés.

2. La démarche méthodologique

Afin de mener notre travail de recherche, nous avons choisi comme organisation l'université Mouloud Mammeri de Tizi-ouzou, et effectué un questionnaire qui sera destiné aux enseignants. Nous nous sommes focalisés sur les enseignants d'être plus précis et avoir une analyse réelle et moins dispersée, sans oublier de mentionner notre propre expérience au sein de la faculté en temps qu'étudiant ce depuis cinq ans. En cohérence avec notre thématique dont l'objet est de voir l'impact de la crise sanitaire sur l'organisation du travail suite à l'introduction du télétravail, l'université Mouloud Mammeri n'est pas épargnée par cette crise d'où l'évaluation de cas pratique en son sein. Pour ce faire, nous avons émis un questionnaire composé de vingt-six questions coordonnées afin de concrétiser la meilleure analyse et une réponse à notre problématique de base.

À cet égard, nous présentons dans cette partie la méthodologie de la recherche qu'on a utilisée, les techniques de recueil et d'analyse des données, ainsi l'échantillon de l'établissement d'enseignement supérieur choisi.

2.1 Le cadre de localisation et de la périodicité

2.1.1 Le cadre de localisation

Nous avons choisi comme lieu de l'étude la faculté des sciences économiques, de gestion et commerciales situé à Hasnaoua, Tizi-ouzou.

2.1.2 Le cadre de la périodicité

Cette étude s'est déroulée sur une période allant du 15 décembre à la fin du mois de janvier soit pratiquement un mois et demi pour la finalisation de cette enquête.

2.2 L'objet du travail de recherche

Nous avons comme objet de ressortir et recenser l'impact qu'a eu la crise sanitaire sur l'organisation de la Faculté des sciences économiques, de gestion et commerciales

particulièrement à travers l'introduction du télétravail en cette période de la Covid. Afin d'apporter des réponses à notre problématique, nous avons adopté la démarche suivante :

L'élaboration d'un questionnaire sur Google Forms puis envoyé sur les adresses email des enseignants de l'échantillon que nous avons pris soin de calculer, d'analyser et de commenter.

2.3 Approche de la recherche

Dans notre travail nous avons choisi de mener une enquête empirique sur le lieu par questionnaire. L'enquête par questionnaire implique une méthodologie et une organisation rigoureuse, des objectifs clairs et une planification précise. Le questionnaire est un moyen plus simple pour les personnes interrogées, du fait que ces derniers se voient mieux disposer à répondre à des questions auxquelles une liste de réponses est déjà prête à cocher et surtout de façon rapide et anonyme.

Dans notre cas nous avons opté pour une enquête quantitative par questionnaire car cela nous permet d'analyser des données actualisées et d'orienter notre recherche dans l'angle de vision de notre thématique.

Une étude quantitative : est particulièrement utile pour les études sur le comportement, les connaissances, les attitudes, les préférences, et la satisfaction, elle repose sur un questionnaire individuel administré en face à face, par téléphones, internet ou courrier.

Pour obtenir des réponses, rien n'est plus naturel que de poser des questions, l'enquête par questionnaire est, à ce titre, un moyen pratique pour collecter rapidement des informations servants d'outil efficace d'analyses.

2.3.1 Le questionnaire

Le questionnaire est un outil indispensable et un élément essentiel pour la réalisation de l'enquête. C'est un ensemble de questions construites dans le but de générer l'information nécessaire à l'accomplissement d'une étude.

Pour élaborer notre questionnaire, nous avons suivi les étapes suivantes :

- ✓ La rédaction du questionnaire : Afin d'interroger notre population d'étude nous avons réalisé un questionnaire qui compte 26 questions. Les questions figurant dans notre questionnaire sont de différentes formes (questions fermées, questions alternatives, questions orientées).

- ✓ Le mode d'administratif : le meilleur mode d'administration pour opté un questionnaire c'est le mode face à face, mais à cause de la pandémie (COVID 19) et de la disponibilité des enseignants, on n'a pas pu réaliser cette étape au niveau de la faculté. Mais cela n'a pas empêché d'utiliser d'autre mode d'administration pour réaliser notre enquête. Nous avons utilisé internet (adresses e-mail et Messenger « Facebook ») pour le partager.

2.3.2 Le positionnement épistémologique

Avant de déterminer notre position paradigmatique, il est convenable de revenir à la définition d'un paradigme, qui est une représentation du monde, une manière de voir les choses, un modèle cohérent du monde qui repose sur un fondement défini (matrice disciplinaire, modèle théorique ou courant des pensées).

Le paradigme est aussi défini par Guba et Lincoln, comme un ensemble de croyances de base ou de visions du monde qui guide l'investigateur et qui traitent les principes premiers : le paradigme représente une vision du monde qui définit, pour le chercheur, « la nature du monde », la place de l'individu dans ce monde et l'ensemble des relations possibles à ce monde et à ses parties'.

On peut distinguer en science économique deux courants principaux de recherche, l'un fondé sur le paradigme positiviste, l'autre sur le paradigme constructiviste.

2.3.2.1 Paradigme positiviste

L'objet de la recherche selon ce paradigme concerne une interrogation sur les faits afin de découvrir la structure sous-jacente entre eux. L'objet de recherche est indépendant du processus ayant conduit le chercheur à son élaboration, ces caractéristiques principales sont' :

- ✓ La réalité existe comme vérité ;
- ✓ La connaissance est un contexte ouvert ;
- ✓ La recherche peut révéler le vrai état des affaires ;

2.3.2.2 Paradigme constructiviste

La recherche dans le cadre d'un paradigme constructiviste produit des explications qui se basent sur des réalités conçues et capables d'être expliquées. La démarche constructiviste a donc, pour objectif d'expliquer la réalité tout en élaborant une représentation, comme le souligne F.Wacheux où « le chercheur produit des explications, qui ne sont pas la réalité, mais un construit sur une réalité susceptible de l'expliquer ».

Afin d'apporter une analyse et une compréhension des effets de la crise sanitaire (Covid-19) sur l'organisation du travail et de l'introduction du télétravail comme alternative précisément dans le cas de la faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion, nous allons adopter un paradigme mixte ralliant à mi-chemin le paradigme positiviste et celui constructiviste.

2.4 Le choix de l'échantillon et la taille de l'échantillon

L'échantillon pourra alternativement être constitué sur une base statistique (échantillonnage aléatoire) ou non statistique (échantillonnage raisonné), en fonction des objectifs de l'audit :

- ✓ Dans le cas d'un échantillon statistique, l'auditeur souhaite obtenir une base raisonnable à partir de laquelle pourront être tirées des conclusions probantes concernant la population dans son ensemble. Il aura recours à ce type d'échantillonnage lorsqu'il entend faire un énoncé quantitatif au sujet d'une population plus grande en se fondant sur les résultats d'un échantillon ;
- ✓ Dans le cas d'un échantillon non statistique, l'auditeur sélectionne l'échantillon en fonction d'une caractéristique donnée et n'a pas l'intention de tirer des conclusions au sujet d'autres cas que ceux qui sont dans l'échantillon.

Dans la recherche sociale, sociologique ou humaine, on fait appel à des méthodes mathématiques et à des méthodes statistiques (échantillonnage) pour obtenir des résultats plus précis dans l'étude du phénomène. L'utilisation de ces méthodes permet un gain de temps considérable, demande moins d'efforts et rend la recherche plus objective, car dans certaines enquêtes, l'étude de la population dans son ensemble ne peut être réalisée, surtout dans le cas où celle-ci est grande. Dans ce contexte, l'exactitude des résultats obtenus dépend de l'échantillon et du degré de représentativité de ce dernier dans la population mère de la recherche. En effet, on ne peut pas dire qu'une certaine taille d'échantillon est suffisante pour étudier une population d'une certaine taille. La taille de l'échantillon se définit nécessairement par rapport au degré de précision exigé par l'enquêteur et au phénomène que l'on veut étudier.

De manière générale, plus l'échantillon est grand et plus l'estimation sera précise. Le processus d'échantillonnage est donc une étape importante qui nécessite une sélection rigoureuse pour être plus représentative et ses résultats plus réalistes.

Chapitre III : Le télé-enseignement au sein de l'UMMTO en période Covid-19.

Dans le cadre de notre recherche, la population d'étude fait référence aux enseignants de la faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-ouzou, qui sont estimées au nombre de deux-cent-soixante-dix-huit « 278 » de grade différent reparté entre les quatre départements (Gestion, Economie, Finance-comptabilité et Commerce).

Tableau N°11 : L'effectif des enseignants par grade et par Faculté.

Faculté	Professeur	Maître de conférences		Maître assistant		Assistent	Prof. Et ingénieur	TOTAL
		A	B	A	B			
Faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion	12	20	15	164	63	4	0	278
Faculté des sciences agronomiques et biologiques	20	27	45	117	21	0	0	230
Faculté des lettres et des langues	22	48	35	126	42	0	0	273
Faculté de droit et de sciences politiques	27	40	39	126	9	2	0	243
Faculté des sciences	41	41	85	93	20	1	1	282
Faculté du génie de la construction	26	25	41	98	34	3	3	230
Faculté du génie électrique et informatique	27	34	42	102	25	0	0	230
Faculté des sciences humaines et sociale	10	58	27	86	37	0	0	218
Faculté de Médecine	13	23	11	106	0	0	0	153
TOTAL	198	316	340	1 018	251	10	04	2 137

Source : UMMTO (2018-2019), Annuaire statistique de l'UMMTO, (Consulté le 30/12/2021 à 12H09).

Tableau N°12 : Effectif de la FSECG par grade.

Grade	Nombres	Pourcentage
Professeurs	12	04%
Maître de conférences classe A	20	07%
Maître de conférences classe B	15	05,5%
Maître assistant classe A	164	59%
Maître assistant classe B	63	23%
Assistant	04	01,5%
TOTAL	278	100%

Source : UMMTO (2018-2019), Annuaire statistique de l'UMMTO, (Consulté le 30/12/2021 à 13H14).

Nous constatons que la FSECG est constituée en majeure partie par des enseignants de grade maître assistant classe A soit 59%, la classe moyenne est plus nombreuse que seule supérieure (professeur soit 04%) et inférieure (assistant soit 1,5%).

En ce qui concerne la taille de notre échantillon, on a choisi le maximum possible afin d'avoir une base raisonnable à partir de laquelle, nous pourrions tirer des conclusions probantes concernant la population dans son ensemble d'où un échantillon statistique de 114 enseignants.

TABLEAU N°13 : La taille de l'échantillon d'étude par grade.

GRADE	Effectif par grade		Echantillon par grade	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Professeur	12	4,3 %	03	02,5 %
Maître de conférence CI' A	20	07,3 %	07	06 %
Maître de conférence CI' B	15	05,4 %	15	13,5 %
Maître assistant CI' A	164	60 %	89	78 %
Maître assistant CI' B	63	23 %	00	00 %
TOTAL	274	100%	114	100 %

Source : Fait par nos soins.

Sur cette base, la distribution et la récupération des questionnaires ont été faits par Google Forms et envoyé par mail aux enseignants à compter du 15 décembre jusqu'au 30 janvier afin de permettre aux enseignants composant l'échantillon de remplir convenablement les questionnaires. Ainsi, il est à signaler que 114 questionnaires ont été distribués dont 98 ont été récupérés.

Sur ces derniers, on a 16 non répondus, non enregistrés ou perdus donc leur exclusion est forcée à cause du manque de validité pour l'analyse. Le tableau ci-dessous donne un aperçu du nombre de questionnaires distribués, récupérés ou perdus et maintenus dans notre analyse.

TABLEAU N°14 : Le nombre de questionnaires répondus/récupérés et celui non enregistrés.

Désignations	Questionnaires	Répondus	Non-répondus
Nombre	114	98	16
Pourcentage	100%	86%	14%

Source : Fait par nos soins.

Comme cela a été indiqué précédemment, nous constatons un taux de perte de 14% des questionnaires distribués dont le principal motif est le manque de réponses requises à notre analyse. A partir de cette condition d'intégration, nous avons alors pu retenir au total que 98 questionnaires, environ 86% du total des questionnaires récupérés.

Section 02 : Présentation et analyse des résultats.

Nous consacrons cette section à la collecte et au traitement des réponses reçues du questionnaire émis aux enseignants de la FSECG afin d'apporter une analyse concrète et représentative. Les 26 questions seront interprétées et analysées en trois phases qui sont l'identification du profil, le cadre et l'organisation du travail et le télétravail (télé-enseignement ou travail à distance).

1. Genre

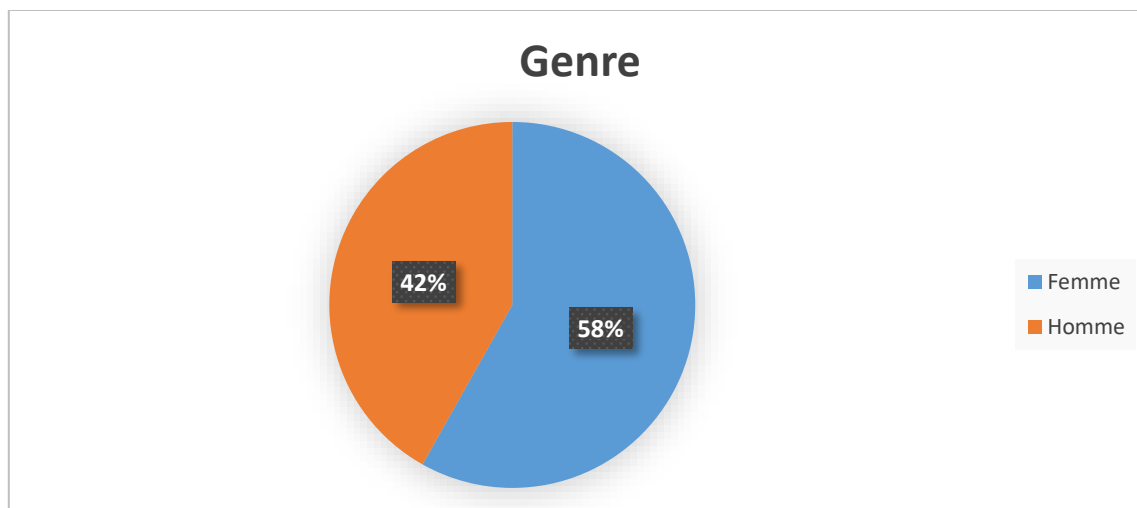
Nous débuterons notre analyse par la classification de notre population d'étude selon leur genre.

Tableau 15 : Présentation de l'échantillon en fonction du genre.

Désignation	Nombre	Pourcentage
Homme	41	58%
Femme	57	42%
Total	98	100%

Source : Fait par nos soins.

Figure N°09 : Genre (Femme/Homme)



Source : Réaliser par nous-même grâce aux données collectées.

Nous remarquons à travers ce diagramme en secteurs que les femmes dominent l'effectif total avec 58% soit 57 femmes enseignantes et les hommes au nombre 41 enseignants. La majorité des enseignants sont des femmes sans grande surprise d'après notre propre expérience au sein de l'UMMTO précisément la FSECG.

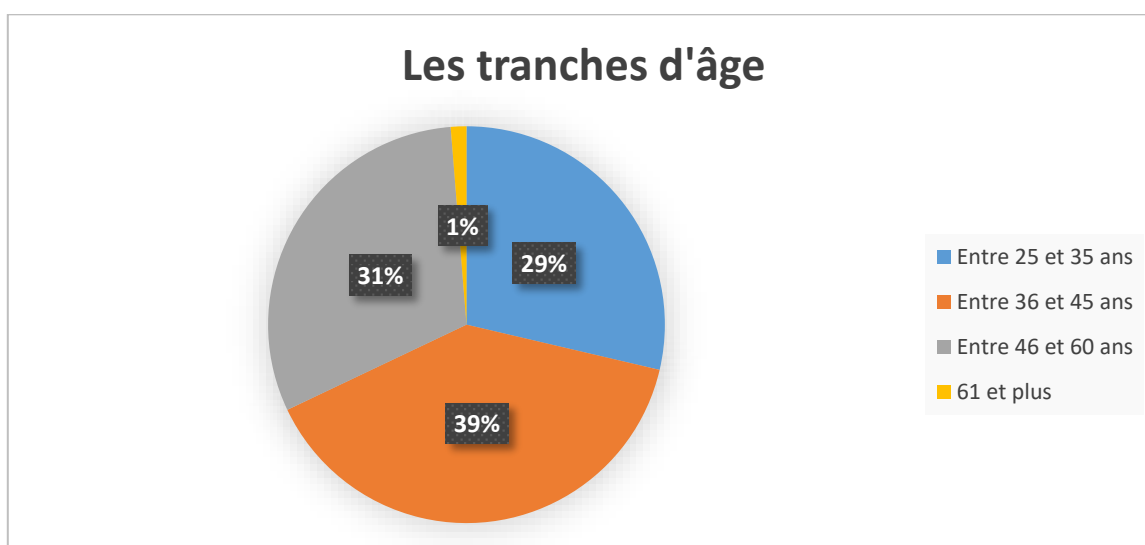
2. La tranche d'âge

Tableau N°16 : Les catégories d'âge.

Désignation	Nombre	Pourcentage
Entre 25 et 35 ans	27	27,5%
Entre 36 et 45 ans	37	37,7%
Entre 46 et 60 ans	29	29,5%
61 et plus	5	05,3%
TOTAL	98	100%

Source : Réaliser par nous-même.

Figure N°10 : Les tranches d'âge.



Source : Réaliser sur Excel à base données recueillies.

A travers le tableau précédent et la figure en cercle, nous remarquons une majorité émanant des enseignants de la tranche comprise entre 36 et 45 ans suivi de celle comprise entre 46 et 60 ans. La catégorie la plus jeune fait 27,5%, et la minorité parmi ces différentes tranches est celle composée des plus anciens comprise entre 61 et plus soit une part de 5,3%.

3. Le statut d'enseignants

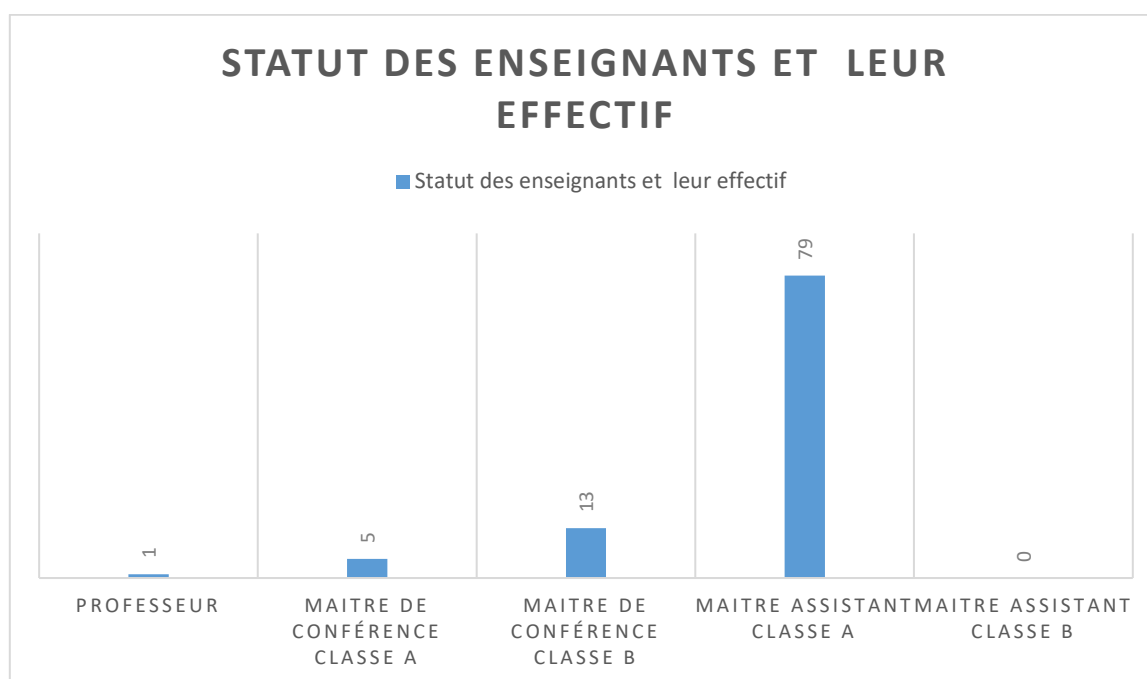
Les enseignants ont différents grades qui les catégorisent qui sont : Les professeurs, les maitres de conférence de classe « A » et de classe « B », les maitres assistants de classe « A » et de classe « B ».

Tableau N° 17 : Les différents statuts des enseignants par rapport à leur nombre.

Désignations	Nombre	Pourcentage
Professeur	01	01,02%
Maitre de conférences cl « A »	05	5,1%
Maitre de conférences cl « B »	13	13,28%
Maitre-assistant cl « A »	79	80,6%
Maitre-assistant cl « B »	00	00%
Total	98	100%

Source : Fait par nos soins à base des données recueillies.

Figure N°11 : Statut des enseignants et leur effectif.



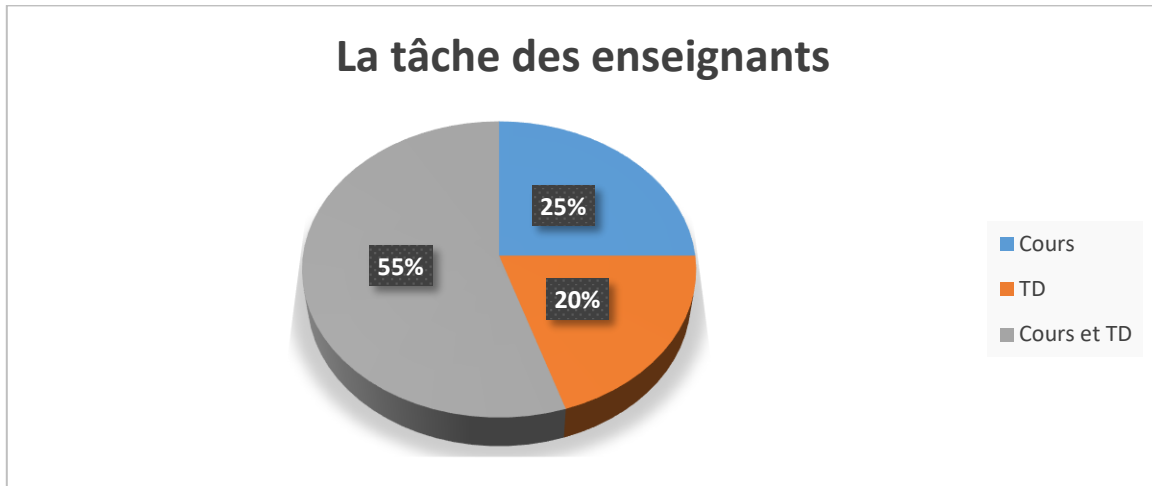
Source : Réaliser par nous-même grâce au résultat du questionnaire.

Nous constatons à travers cet histogramme un nombre majoritaire des enseignants de la catégorie des maîtres assistants classe A soit 80,6% de la population d'étude avec 79 enseignants suivi par la catégorie des maîtres de conférences classe B composée de 13 enseignants soit 13,28%. Les maîtres de conférences classe A sont au nombre de 5 soit 5,1%, cette interprétation est parachevée par la catégorie de Professeur dont 1 seul soit 1,02% accompagnée de celle des maîtres assistants classe B qui est nulle avec au aucun enseignant de ce statut suite au manque de nouvel recrutement.

4. Les tâches exercées

Nous allons voir les charges des enseignants par rapport à leur exercice (cours, travaux dirigés ou les deux).

Figure N°12 : La tâche des enseignants.

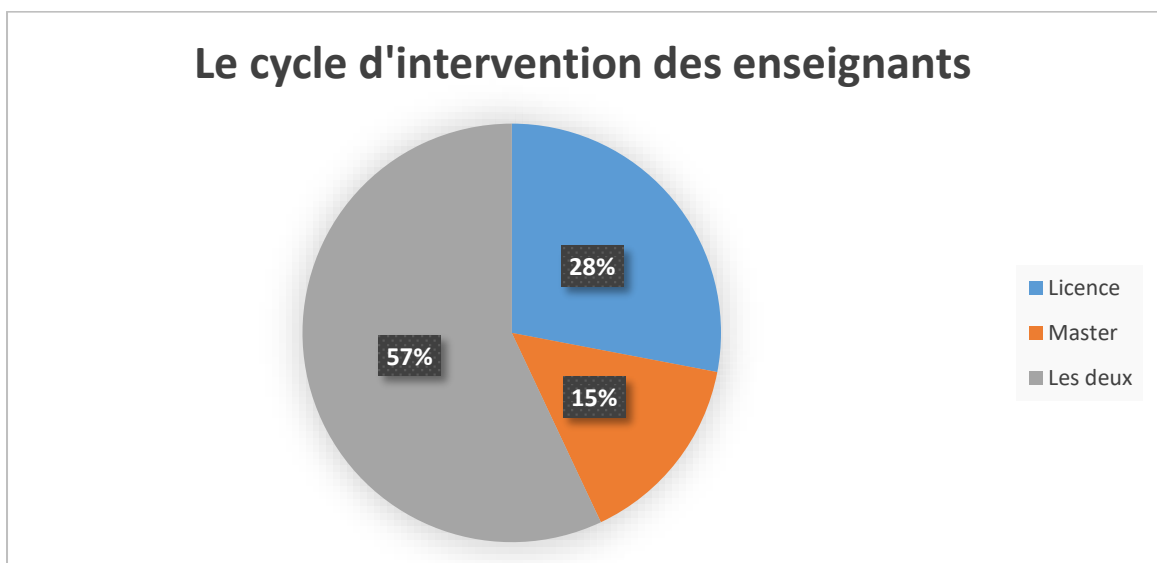


Source : Fait par nos soins suite au résultat des questionnaires.

Nous visualisons à ce graphe en cercle que la majeure partie des enseignants la double tâche de dispenser les cours et les TD soit 55% avec 54 enseignants et aussi nous avons 24 enseignants qui ne font que des cours soit 25%, et 20 autres qui ne dispensent que des TD soit 20%.

5. Le niveau d'intervention des enseignants

Figure N°13 : Les cycles d'intervention des enseignants.



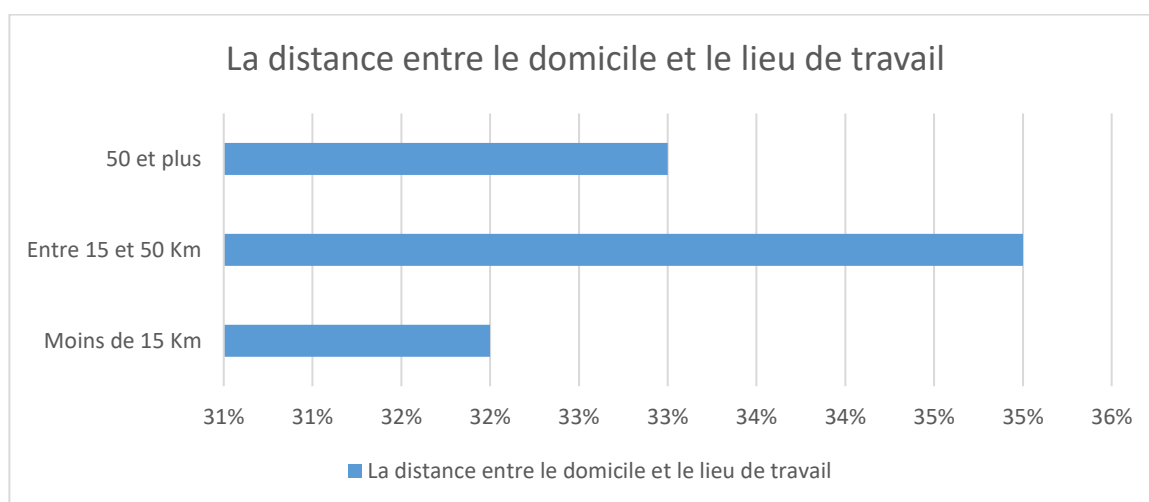
Source : Fait par nos propres soins.

Les enseignants intervenants dans les deux cycles Licence et Master sont les plus nombreux soit 56 enseignants de notre population d'étude ce qui s'explique par leur qualification ainsi qu'au besoin de la faculté suite au nombre croissant d'étudiants, ensuite ceux n'intervenant que dans un cycle uniquement soit 27 enseignants en Licence et 15 enseignants en Master. Le nombre élevé des enseignants en Licence par rapport au Master s'explique logiquement par l'effectif des étudiants mais aussi au niveau de spécialisation.

6. La distance séparant le domicile et le lieu de travail

La distance joue un rôle important dans l'encouragement du télétravail d'où son importance dans notre analyse.

Figure N°14 : La distance entre le domicile et le lieu de travail.



Source : Réaliser par nous-même suite aux données récoltées.

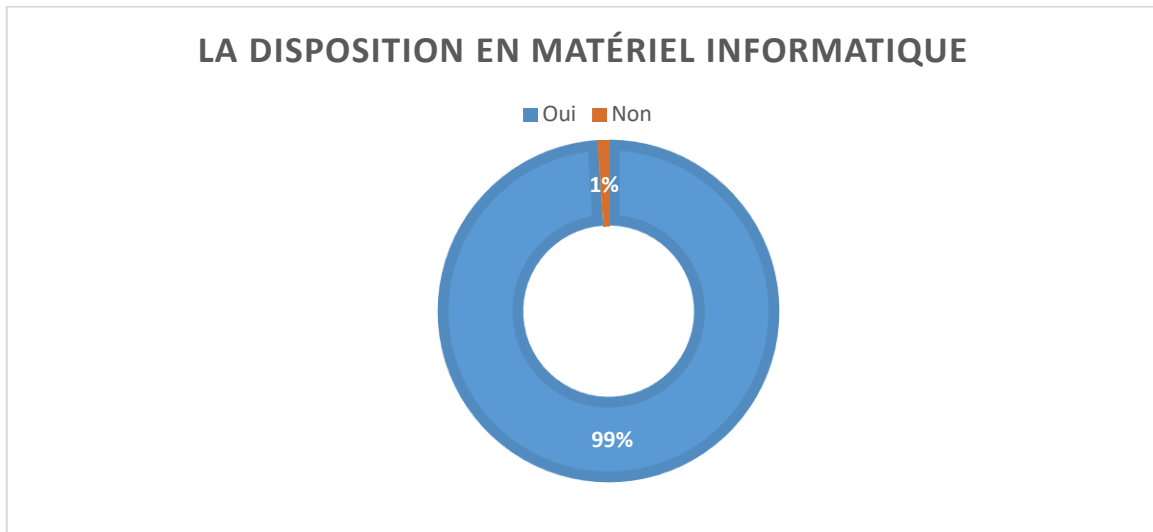
Nous constatons que la position géo locale des enseignants est répartie de façon hétérogène mais sans majorité écrasante dans les différentes distances. 35% des enseignants sont situés entre 15 et 50 Km de la FSECG, et 32% de la population d'étude habite plus proche de leur lieu de travail et nous avons ceux situés plus loin de la FSECG qui sont au nombre 32 enseignants soit 33%. Il faudra noter que la majorité des enseignants sont à plus de 15 Km au minimum de la FSECG de l'UMMTO.

7. La disposition de matériel informatique et l'accès à une connexion internet

7.1 La disposition de matériel informatique

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont un rôle indispensable dans la mise en place et la prospection du télé-enseignant. Ainsi nous allons voir la disponibilité de ces outils informatiques à travers cette enquête.

Figure N°15 : La disposition de matériel informatique.



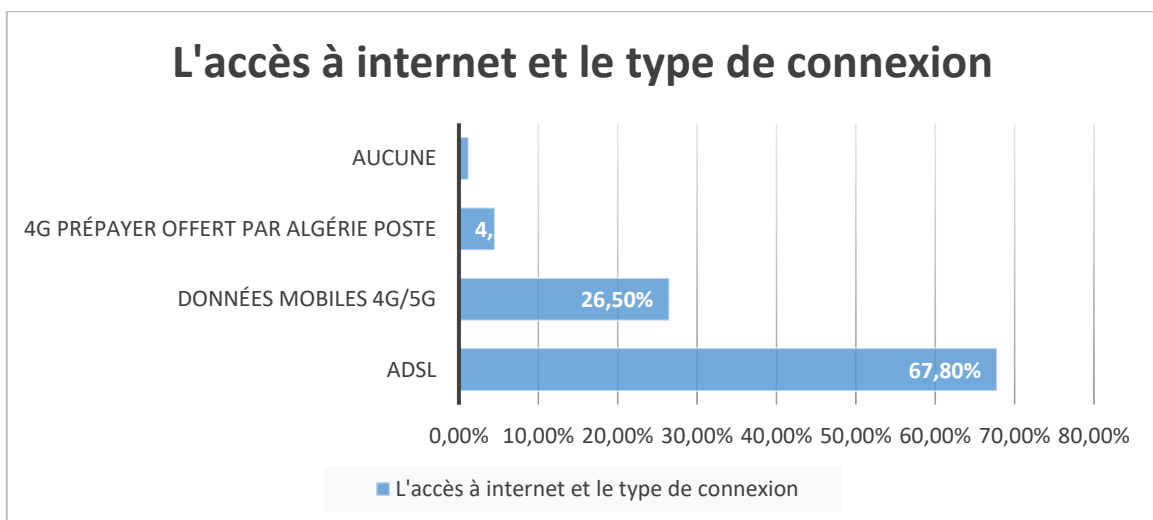
Source : Fait par nous-même.

Nous déduisons de ce graphe en rond que la quasi-totalité des enseignants disposent de matériel informatique qui est vraiment la base de l'entame d'un travail à distance surtout en ce qui concerne celui de l'enseignement. Sans oublier de mentionner une petite partie de 01% ne disposant pas d'outils informatiques.

7.2 L'accès à une connexion internet

L'accès à une connexion internet surtout est une condition indéniable au déroulement du télé-enseignement.

Figure N°16 : L'accès à internet et le type de connexion.



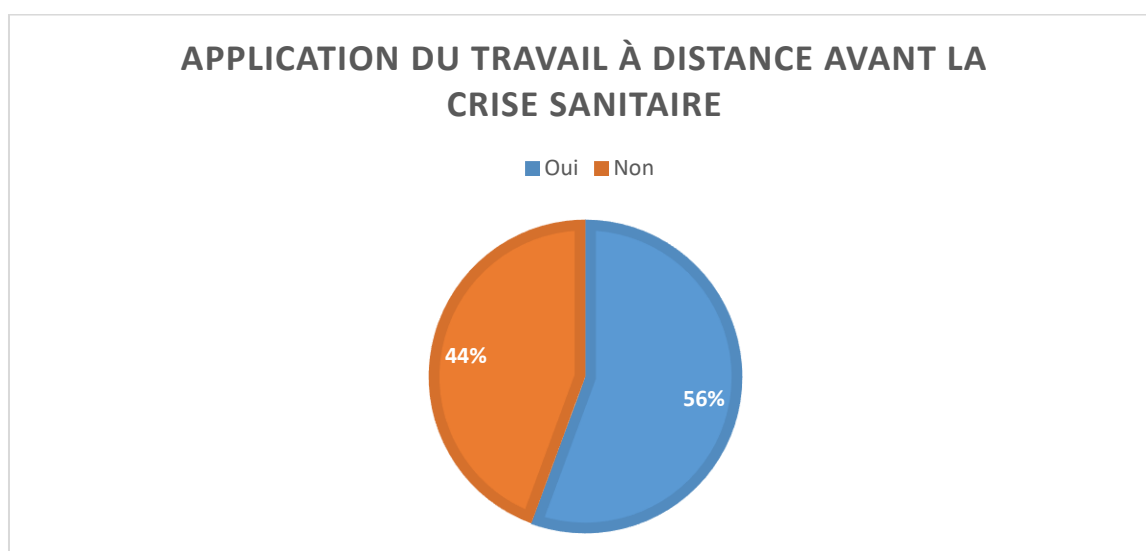
Source : Réaliser par nous-même grâce aux données recueillies du questionnaire.

Ce graphe en barres nous démontre un fort accès à internet avec une utilisation majoritaire de l'ADSL soit 67,8% des 98 enseignants de notre enquête, suivi par l'utilisation des données mobiles 4G/5G avec 26,5% et de celle de la 4G prépayé offert par l'Algérie poste, sans oublier de noter que certains peuvent avoir deux sources d'accès à internet ensemble. Nous remarquons un grand accès à internet mais sa stabilité et son efficacité au télé-enseignant reste à déterminer.

8. Le recours au télé-enseignant avant la crise sanitaire et l'année d'utilisation

Pour évaluer une expérience pré crise sanitaire concernant l'application du travail à distance, raison pour laquelle nous avons intégré cette question dans notre enquête.

Figure N°17 : Application du travail à distance avant la crise sanitaire.



Source : Fait par nos propres soins avec les informations résultantes de l'enquête.

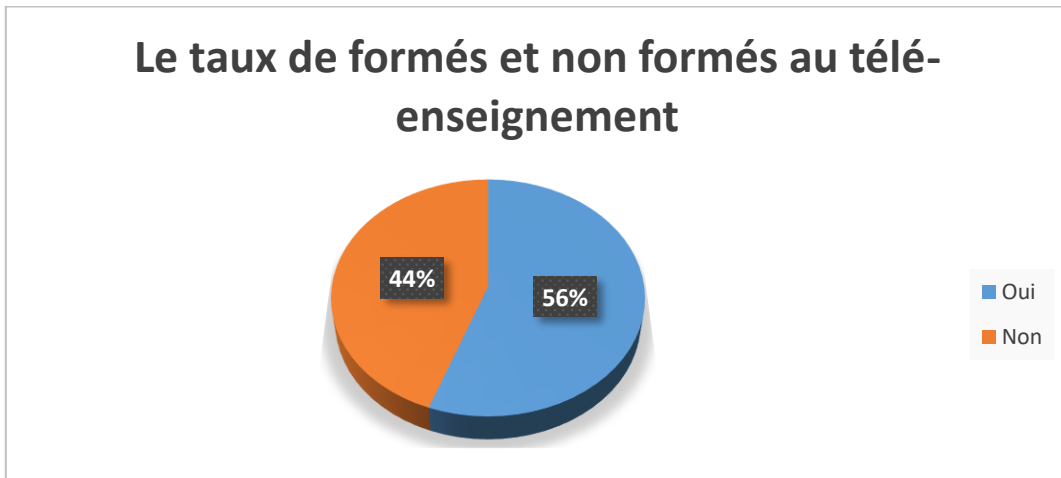
Nous constatons à travers ce diagramme en camembert que 56% de notre population d'étude soit 55 enseignants ont déjà eu recours au travail à distance avant la crise sanitaire ce qui est plutôt un atout lors de cette période de crise contraignant les universités à changer et adapter leur fonctionnement organisationnel. Nous remarquons aussi une part importante de 44% soit 43 qui n'ont eu à utiliser ce mode d'enseignement qu'à cette période de crise.

- « Si oui, en quelle année ? »

Nous constatons selon les réponses reçues que toutes les expériences des 55 enseignants ont eu liées au cours de cette dernière décennie et dont la majeure partie durant les cinq dernières années ce qui s'explique par l'intégration de la formation au e-learning dans le processus de recrutement depuis 2017.

9. La formation à l'utilisation des plateformes du télé-enseignement

Figure N°18 : Le taux de formés et non formés au télé-enseignement.



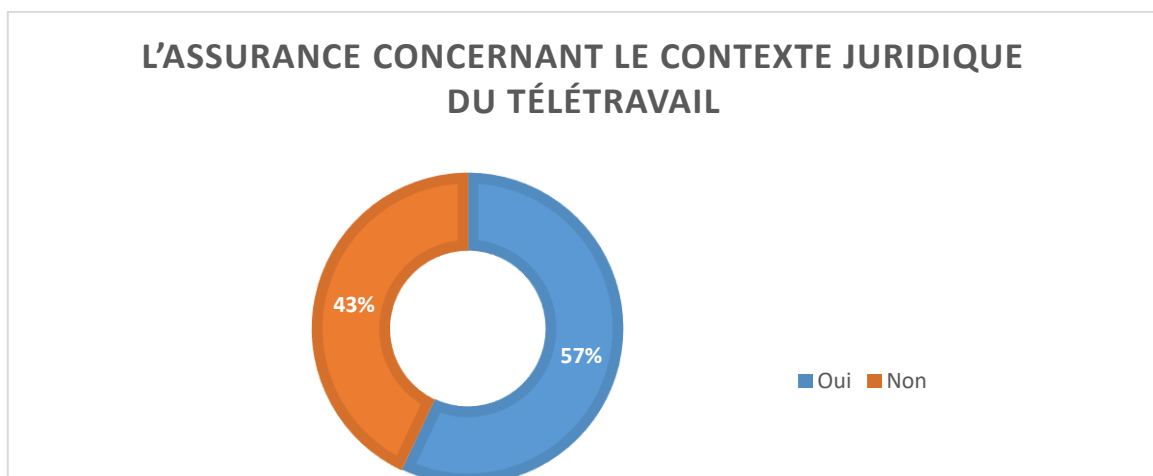
Source : Réaliser par nous-même.

Nous remarquons qu'un peu plus de la moitié (56%) de notre échantillon d'étude à bénéficier d'une formation pour l'utilisation de la plateforme d'e-learning au sein de la FSECG soit 55 enseignants (certains ont bénéficié de cette formation lors de la période de stage durant la première année suite au recrutement). Les 43 enseignants (44%) restants ont dû s'adapter à travers leur propre moyen par des formations payantes ou même des tutos et autres autoformations.

10. Le contexte juridique du télétravail

Vu le contexte juridique presque obsolète du travail à distance en Algérie élucidé dans le chapitre précédent, nous avons tenu à savoir si oui ou non les enseignants sont rassurés par ce dernier

Figure 19 : L'assurance concernant le contexte juridique du télétravail.



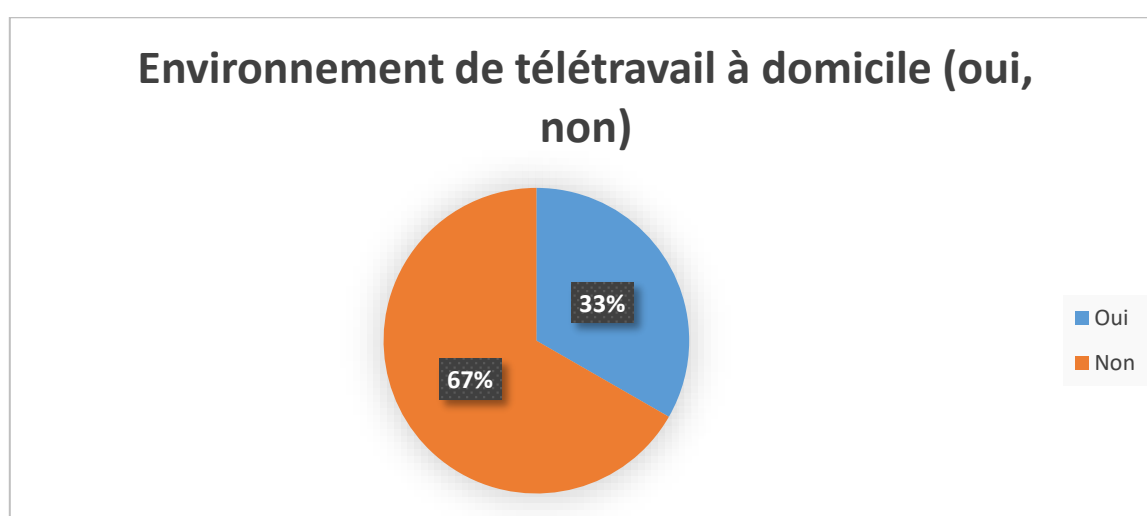
Source : Fait par nous-même sur Excel grâce aux données recueillies.

Nous constatons qu'il y'a 56 membres de notre population d'étude qui sont satisfaits du contexte juridique actuel du travail à distance ce qui s'explique d'une part par le fait de considérer le télé-enseignement qu'un moyen de secours et momentané. Mais 42 autres sont insatisfaits pour des raisons que nous évoquerons dans les lignes suivantes.

- Ceux qui disent Non avancent comme raison majeure : une absence de protection des propriétés intellectuelles (cours et TD) et aussi de texte de Loi pour les garantir un certain droit.

11. La disposition d'un environnement de télé-enseignement à domicile

Figure N° 20 : Environnement de télétravail à domicile (oui, non).



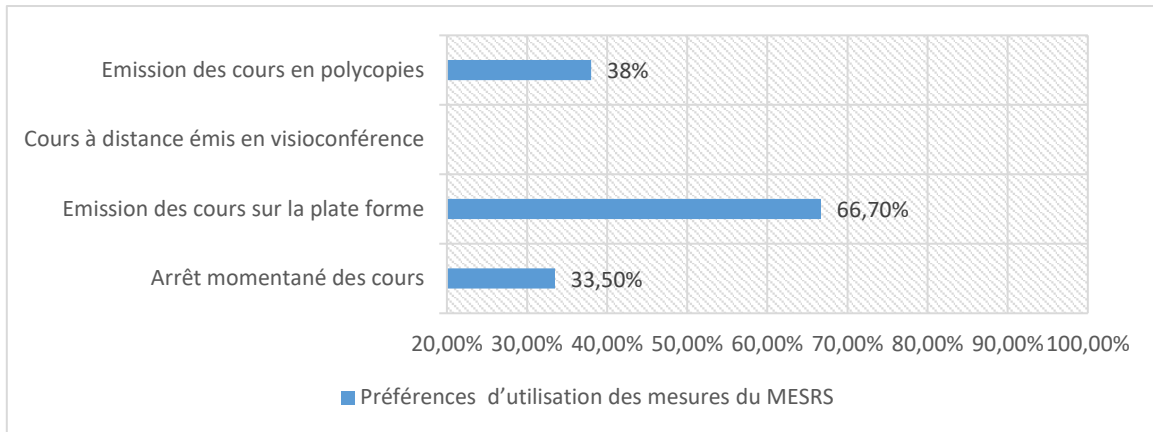
Source : Réaliser par nous-même avec les résultats du questionnaire.

Nous remarquons que la majoritaire des enseignants de la FSECG de l'UMMTO de notre échantillon (67%) ne disposent pas à domicile d'environnement spécifique au télé-enseignement ce qui influence énormément la productivité et l'efficacité des enseignements dans l'exercice de leur profession. Nous avons 33% des 98 enseignants de notre enquête disposant d'environnement de télé-enseignement même si ils constituent une minorité, leur apport n'est point négligeable.

12. Les démarches préférentielles face à la crise sanitaire et des mesures du MESRS

Parmi les différentes mesures entreprises par le MESRS pour faire face à cette crise, certaines sont fréquentes que d'autres.

Figure N°21 : Préférences d'utilisation des mesures du MESRS.



Source : Fait par nous-même avec les informations recueillies de l'enquête.

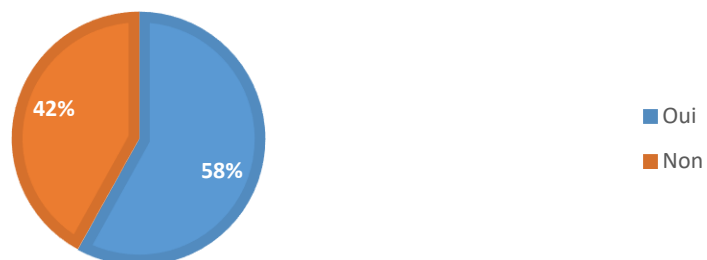
Nous remarquons à travers ce graphe en barres que la mesure la plus utilisée au sein de la FSECG est l'émission des cours sur la plateforme soit par 66,7% de notre population d'étude malgré les difficultés rencontrées dans l'utilisation de cette dernière ; cette mesure est suivie respectivement de l'émission des cours en polycopie (38%) qui était anticipée et surtout critique à cause du confinement, l'arrêt momentané des cours (33,5%), et des cours à distance émis en visioconférence qui étaient quasi nuls à cause de la réticence et surtout de la faible maîtrise des NTIC et de la mauvaise connexion.

13. La conciliation entre vie professionnelle et vie privée

Le télétravail s'exerçant à domicile relève des questions sur son organisation, sa compatibilité et sa limitation dans le cadre professionnel au sein d'un lieu typiquement personnel et privée.

Figure N°22 : Le télétravail, conciliation entre vie privée et vie professionnelle.

LE TÉLÉTRAVAIL, CONCILIATION ENTRE VIE PRIVÉE ET VIE PROFESSIONNELLE.



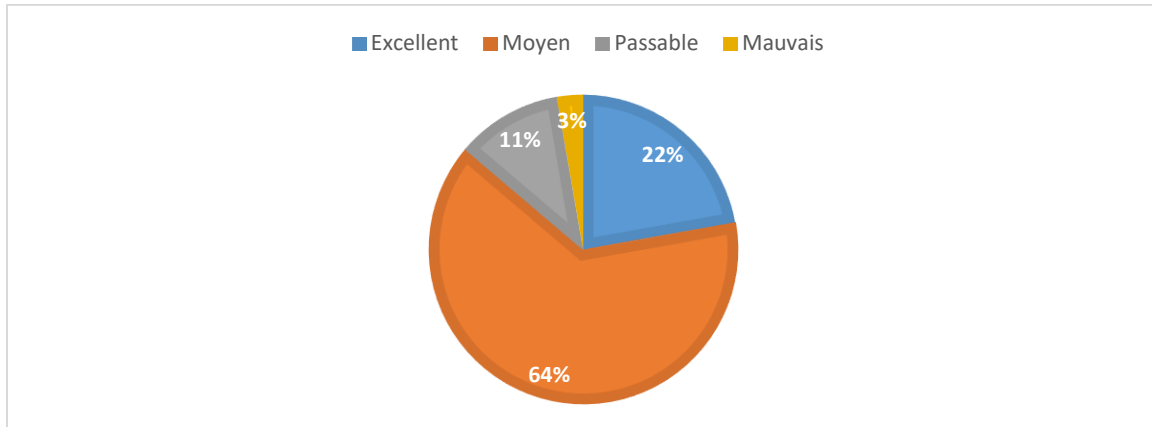
Source : Réaliser par nous-même sur Excel grâce aux données collectées à travers le questionnaire.

Nous remarquons à travers ce diagramme circulaire que 58% des 98 enseignants admettent pouvoir concilier le télétravail en tant que profession et leur vie privée. Alors que 41

enseignants de notre échantillon soit 42% trouvent que le télétravail ne permet pas de concilier les deux vies (professionnelle et privée), ceci peut s'expliquer par un manque d'environnement dédié au télétravail comme par la figure 20, mais aussi à cause des mesures sanitaires particulièrement le confinement ainsi que l'effectif, l'espace familial et les horaires de travail (les tâches ménagères).

14. L'adaptation au télétravail

Figure 23 : Le niveau d'adaptation à la nouvelle organisation du travail (télétravail).

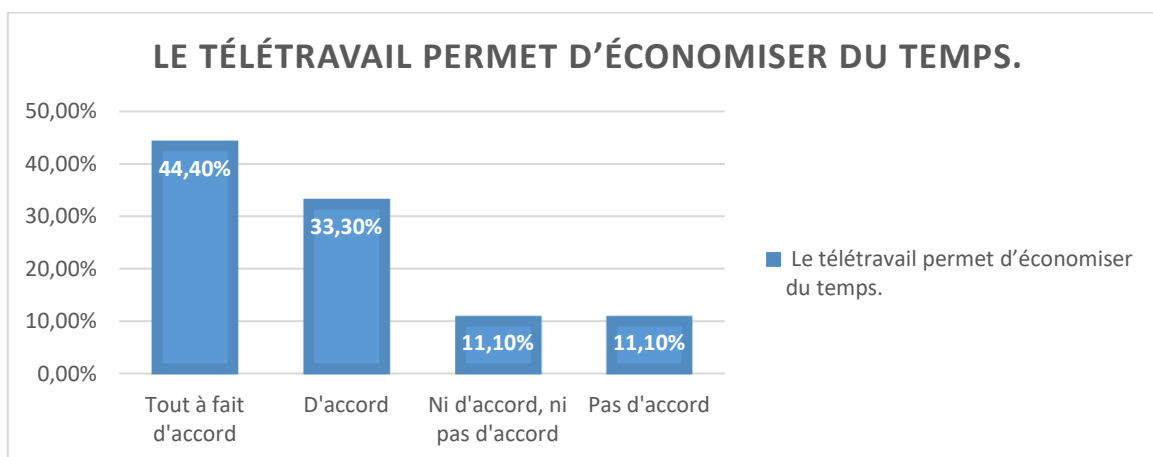


Source : Fait par nous-même à partir d'Excel avec les informations recueillies de l'enquête.

Nous constatons à travers cette figure en cercle que la majorité des enseignants de la FSECG soit 64% de notre échantillon s'adaptent moyennement au télétravail et 22,2% soit 22 enseignants s'y retrouvent excellentement ce dernier est constitué majoritairement de jeunes qui sont plus ouverts à la technologie contrairement à l'ancienne génération constituant la plupart des 11,1% passables ainsi que les 2,7% ne parvenant aucunement à s'adapter à cette nouvelle organisation du travail.

15. Le télétravail et le gain de temps

Figure N°24 : Le télétravail permet d'économiser du temps.

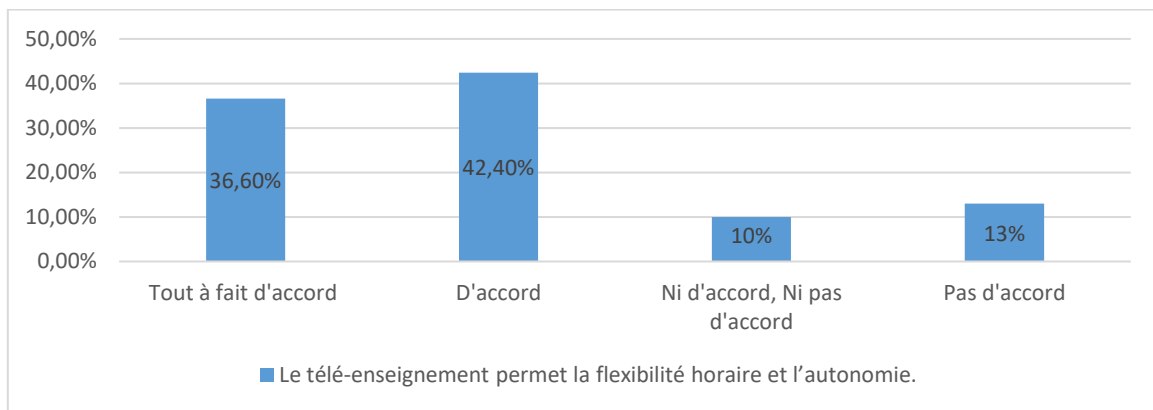


Source : Réaliser par nous-même à partir des données de l'enquête sur Excel.

Nous constatons à travers ce graphe en bâtons que la plupart des enseignants (soit 45% et 33%) 78% sont tout à fait d'accord et d'accord que le travail à distance permet de gagner du temps en plus d'éviter le déplacement physique, il permettrait une économie sur le transport. Il y'a 11% de la qui sont neutres par rapport à cette affirmation et 11% des 98 enseignants qui sont opposés à cela.

16. La flexibilité horaire et autonomie du télétravail

Figure N°25 : Le télé-enseignement permet la flexibilité horaire et l'autonomie.

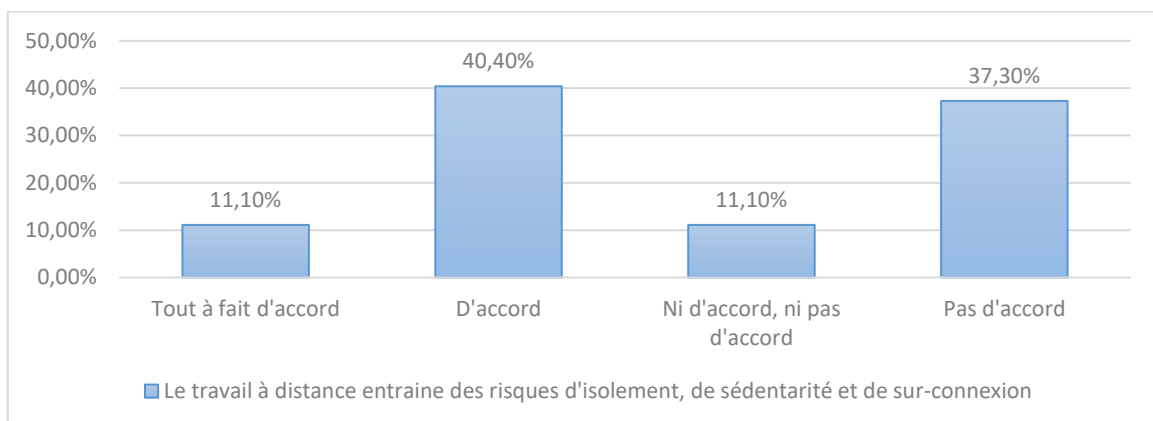


Source : Réaliser par nous-même à partir des données de l'enquête sur Excel.

Nous observons à travers ce graphe en bâtons que la majorité des enseignants de notre population d'étude soit 77% (36% « Tout à fait d'accord » et 41% « D'accord ») sont d'accord du fait que le télétravail engendre la flexibilité horaire et l'autonomie augmentant la liberté professionnelle et le niveau de responsabilité. Nous avons 10% qui restent neutre à cet avantage du télé-enseignement et 13% qui y sont opposés et approuvent le contraire.

17. Le télétravail et le risque d'isolement, de sédentarité et de sur-connexion

Figure N°26 : Le travail à distance entraine des risques d'isolement, de sédentarité et de sur-connexion



Source : Réaliser par nous-même à partir des données de l'enquête sur Excel.

Nous constatons à travers ce graphe en barres qu'un peu plus de la moitié soit 52% (11% «tout à fait d'accord et 41% « d'accord ») de notre population d'étude (98 enseignants) admette que le travail à distance suscite des risques d'isolement, de sédentarité et de surconnexion tandis que 11 enseignants restent neutres face à cet inconvénient du télétravail et 11 autres ne sont pas d'accord. Une bonne organisation reste la meilleure façon d'atténuer cet inconvénient lié au télétravail.

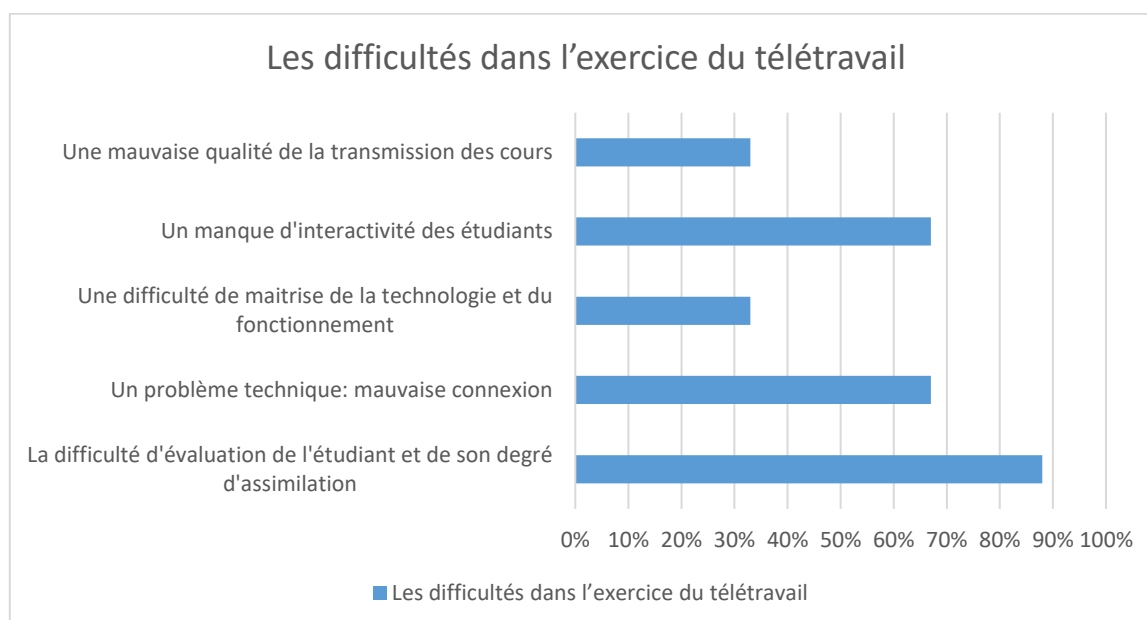
18. Les difficultés majeures liées au travail à distance

Tableau N°18 : Les difficultés dans l'exercice du télétravail.

Titres	Nombre		Pourcentage	
	choix	Total	Choix%	Total
La difficulté d'évaluation de l'étudiant et de son degré d'assimilation.	86	98	88%	100%
Un problème technique: mauvaise connexion.	65	98	66,7%	100%
Une difficulté de maîtrise de la technologie et du fonctionnement.	32	98	33%	100%
Un manque d'interactivité des étudiants.	65	98	66,7%	100%
Une mauvaise qualité de la transmission des cours.	32	98	33%	100%

Source : Réaliser par nous-même à partir des données de l'enquête.

Figure N°27 : Les difficultés dans l'exercice du télétravail.



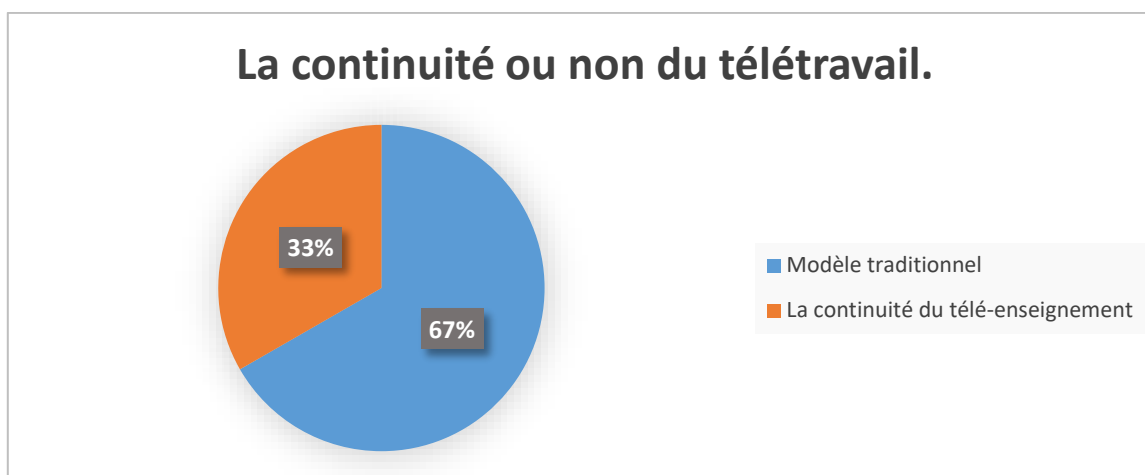
Source : Réaliser par nous-même à partir des données de l'enquête sur Excel.

Nous constatons à travers le tableau ainsi que le graphe en barres que la difficulté la plus commune et reconnue de presque tous est celle de l'évaluation de l'étudiant et de son degré

d'assimilation confirmée par 88% des enseignants de l'enquête, suivie de deux autres difficultés qui sont le manque d'interactivité des étudiants et le problème de connexion identifiées par 67% de la population d'étude comme difficultés majeures. Et les deux dernières difficiles indiquées par un tiers des enseignants comme difficultés soit les plus faibles par rapport aux précédentes.

19. La continuité du télétravail post crise

Figure N°28 : La continuité ou non du télétravail.



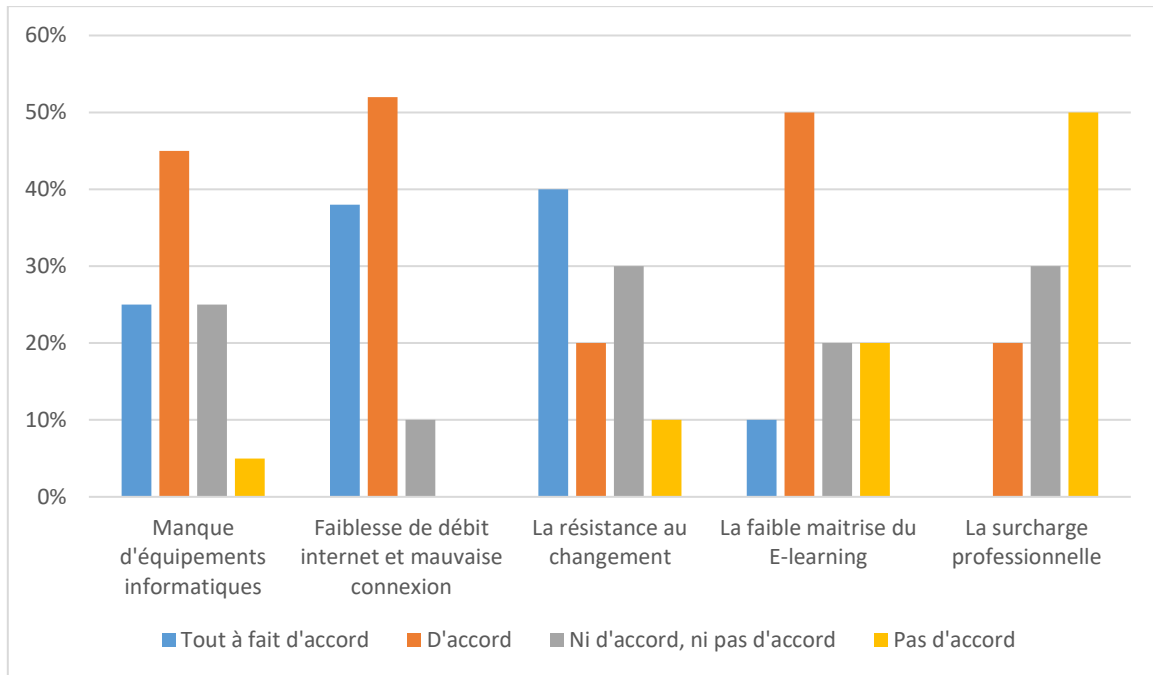
Source : Réaliser par nous-même à partir des données de l'enquête sur Excel.

Nous constatons à travers ce graphe en secteurs que la majorité des enseignants de notre population d'étude soit 67% est contre la continuité du télé-enseignement préférant le modèle traditionnel pour diverses raisons qui seront évoquées dans un second point ci-dessous, et 33% soit 32 enseignants qui sont pour la continuité du télétravail à cause de ces avantages tels que la flexibilité horaire, le gain de temps, la responsabilisation et le potentiel futur lié aux progrès technologiques.

- Le choix du modèle traditionnel d'enseignement par 66 des 98 enseignants de notre enquête est justifié en raison des difficultés rencontrées dans l'exercice du travail à distance, de son installation et de sa gestion non réussie à l'UMMTO avec un changement mal conduit dû à la résistance, à la non adhésion mais aux manques de moyens et d'outils nécessaires à la bonne implémentation du télé-enseignement. Le manque de motivation et d'interactivité des étudiants parfois de certains enseignants, la mauvaise connexion et la faute de moyens adéquats.

20. Les obstacles les plus fragilisant de l'émergence du télétravail

Figure N°29 : Les obstacles les plus amputant à l'émergence du e-learning.



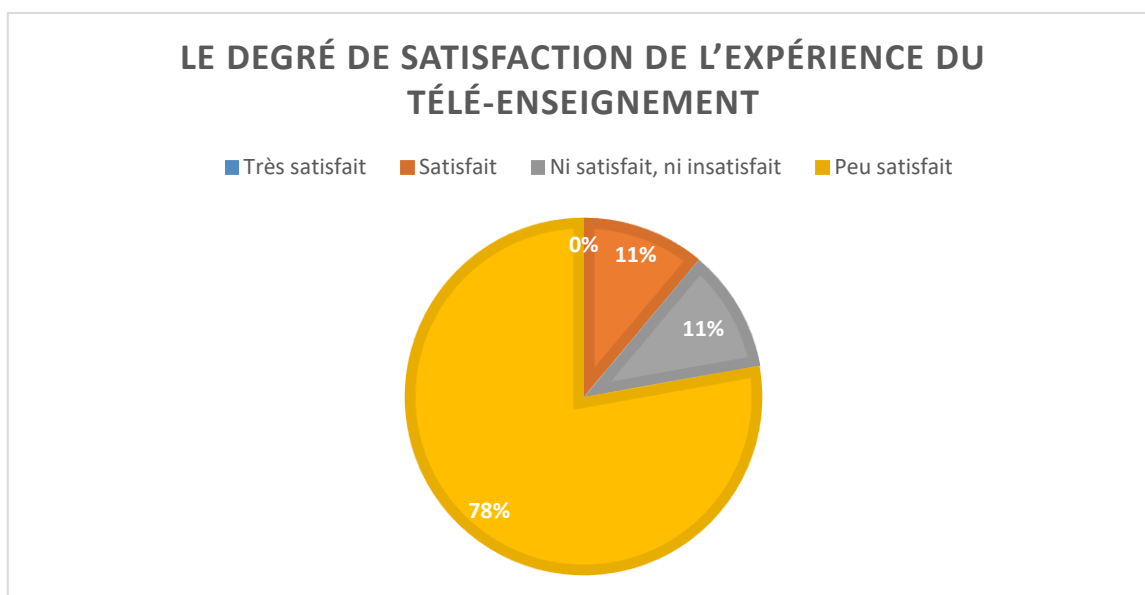
Source : Réaliser par nous-même à partir des données de l'enquête sur Excel.

Nous constatons à travers ce graphe en histogrammes groupés que la faiblesse du débit et la mauvaise caractérisse l'obstacle le plus endurant avec l'accord de 90% des enseignants (38% « tout à fait d'accord », 52% « d'accord »), avec 20% des 98 enseignants qui sont neutres face à cette affirmation. Le manque d'équipements informatiques suit ce dernier avec 25% des enseignants tout à fait d'accord et 45% d'accord soit 70% la majorité de notre population d'étude, malgré les 25% neutres nous avons 5% des enseignants qui ne sont pas d'accord.

La résistance au changement et la faible maîtrise du e-learning sont les obstacles les plus amputant avec 60% soit 59 enseignants d'accord sur ce point, après les deux préalablement cités. Nous avons en dernier lieu la surcharge professionnelle qui est l'obstacle le moins approuvé avec un désaccord de 49 enseignants de notre échantillon soit 50% et une neutralité de 30%, malgré les 20% de la population d'étude qui admette cela.

21. La satisfaction par rapport aux résultats obtenus du télé-enseignement

Figure N°30 : Le degré de satisfaction de l'expérience du télé-enseignement.



Source : Réaliser par nous-même à partir des données de l'enquête sur Excel.

Nous constatons à travers ce graphe en secteurs que 76 enseignants soit 78% sont peu satisfaits des résultats obtenus du télé-enseignant, 11% des enseignants ne sont ni satisfaits, ni insatisfaits et 11% des enseignants sont insatisfaits de ces résultats.

22. Les leçons tirées du télétravail

Nous rassembleront les différentes réponses en quelques lignes en évoquant les idées générales d'une manière brève.

Les enseignants trouvent le télé-enseignement efficace et adéquat aux conditions du moment mais mettent l'accent sur le manque d'implication et de motivation des étudiants. Certains enseignants de notre population d'étude admettent avoir appris beaucoup sur les applications de visio-conférence telles que Zoom, Meet, skype et sur les matériels informatiques grâce au télé-enseignement. Le télé-enseignement permet un contact permanent avec les étudiants et aussi une meilleure organisation et un gain de temps.

D'autres enseignants trouvent qu'ils restent beaucoup à faire pour l'amélioration du télétravail : Investir davantage dans le télé-enseignement en distribuant des matériels informatiques, en dispensant des formations gratuites dans le domaine (pour les enseignants et les étudiants) tout en garantissant une connexion stable.

3.1. Analyse générale des résultats de l'enquête

Après l'interprétation et l'analyse des 26 questions composant les questionnaires de notre enquête, nous allons tirer des réponses une synthèse scinder entre les avantages et les insuffisances liées au télétravail.

3.1.1 Les avantages de télé-enseignement au sein de la FSECG

Le télé-enseignement avant tout est un excellent moyen pour faire face à la crise sanitaire mais surtout assurer la continuité de l'année universitaire et des études jusqu'à nos jours. Il a permis de maintenir l'activité universitaire et d'éviter une perte énorme en temps et en cursus.

Avec la flexibilité horaire et l'autonomie octroyées, le télé-enseignement permet de conjuguer vie privée et vie professionnelle surtout que la majorité de nos enseignants sont des femmes, ce facteur est vraiment essentiel dans l'équilibre entre famille et travail.

La majorité des enseignants de notre population d'études est à plus de 15 km de la faculté, d'où l'avantage économique sur les frais de déplacement et aussi un gain de temps soit une plus grande efficacité.

L'intégration et l'adaptation plus importante du télé-enseignement dans les meilleures universités du monde, permet à l'université algérienne de tirer des leçons de ces expériences et d'installer graduellement ce dernier.

La FSECG, avec la moitié des enseignants ayant déjà une expérience, une formation concernant l'e-learning et avec un niveau moyen d'adaptation des enseignants peut espérer plus de l'avenir du télé-enseignement.

Avec le Progrès technologique, le télé-enseignement dispose des moyens nécessaires pour accroître l'efficacité et la productivité avec des flux de communication ultra rapide.

3.1.2 Les insuffisances du télé-enseignement au sein de la FSECG

La crise Sanitaire a bouleversé l'enseignement supérieur particulièrement l'université algérienne, avec des mesures du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique les contraignant au télé-enseignement et à un changement brusque et imprévu.

Avec une année universitaire particulière de la Faculté suite au retard, et au Covid-19 entraînant un changement de méthode d'enseignement qui met en avant les problèmes de formation, de matériels informatiques, de connexion et de transmission de l'information.

Le manque d'accompagnement et la mauvaise gestion de la plate-forme dus à une perte de comptes des enseignants et de données et des défauts de listing.

Le manque de moyens adéquats tels : la mauvaise connexion, l'absence d'environnements dédiés au télétravail, le manque de salles de visioconférence, absence de contacts directs entre les enseignants et les étudiants entraînent la difficulté de transmission des cours et d'évaluation du niveau des étudiants (le degré d'assimilation).

Les risques d'isolement, de sédentarité et de sur-connexion sont une préoccupation majeure de la moitié de notre population d'étude qui est due à une surcharge professionnelle liée à la dispensation de cours et de TD et l'intervention à deux cycles en même temps (Licence et Master).

La résistance au changement a joué un rôle non négligeable dans la gestion de ce changement qu'elle soit du côté des enseignants ou des étudiants.

Conclusion

L'exécution de cette enquête par un questionnaire au sein de la FSECG, nous a permis d'apporter des analyses concrètes à travers les résultats recueillis des 98 enseignants de notre population d'étude.

Cet expérience pratique fait ressortir les avantages (apports du télé-enseignement) et les insuffisances de ce dernier à partir des avis et vécus des enseignants dans le cadre du télé-enseignement et d'en faire sortir les solutions adéquates pour dépasser cette crise et aussi prévoir les perspectives d'avenir de cette nouvelle forme d'organisation du travail (télétravail).

La crise sanitaire en raison de son caractère exceptionnel et brusque a certainement changé le fonctionnement des établissements d'enseignement. Suite aux mesures sanitaires et celles du MESRS, le travail à distance devient une solution indéniable dans la continuité de l'enseignement et des activités pédagogiques. La bonne gestion de ce changement est d'une importance cruciale. L'expérience de la FSECG du télé-enseignement jusque, demeure presque un échec car la gestion de la plate-forme reste mitigée, le rapprochement enseignants et étudiants quasi impossible avec des problèmes d'interactivité et d'assimilation conditionné par la mauvaise connexion, le manque d'outils informatiques et aussi le manque d'implication des étudiants d'où la préférence pour un système par vague (présentiel).

Une meilleure communication et la mise à disposition des moyens matériels et intellectuels à travers la formation, la motivation et l'accompagnement donneront un nouvel avenir au télé-enseignement à l'UMMTO (généralement dans l'enseignement supérieur en Algérie) qui est de nos jours bien introduit dans les meilleures universités du monde.

CONCLUSION GENERALE

Pour analyser l'impact de la crise sanitaire sur l'organisation et son fonctionnement, nous avons tenu à explorer cette crise mondiale (pandémie à Covid-19) qui secoue tous les continents sur plusieurs aspects qu'il soit économique, politique, social... ; et cette dernière n'est pas sans conséquences sur les différentes organisations et particulièrement sur leur organisation du travail qui a été largement soulignée au cours de notre recherche et comme alternative aux contraintes de cette crise sanitaire, le télétravail a bénéficié d'une mise en valeur importante au sein de plusieurs types d'organisations dans sa mise en place, ses enjeux ainsi le changement apporté. Pour apporter une réponse concordante à notre problématique, nous avons divisé notre travail en une première partie qui concerne le cadre théorique composé des deux premiers chapitres et d'une seconde partie basée sur le cas pratique effectué au sein l'université Mouloud Mammeri de Tizi-ouzou précisément à la faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion.

Dans l'analyse de l'impact de la crise sanitaire sur l'organisation du travail, nous avons bien expliqué le concept de crise et particulièrement la crise sanitaire qui est un événement touchant réellement ou potentiellement un grand nombre de personnes affectant la santé voire augmenté la mortalité. Dont nous avons cité quelques exemples telles que la peste noire, la grippe espagnole ou Ebola, mais elle n'est qualifiée de pandémie que lorsque cette maladie atteint un grand nombre de personnes dans une zone géographique très étendue. Avant d'aborder les impacts de la crise sanitaire sur les organisations et précisément l'organisation du travail, nous avons évoqué les différents aspects sur l'organisation du travail (sa conception, ses caractéristiques, ses éléments de base ainsi que ses enjeux), pour ensuite faire un récapitulatif sur son impact en Algérie dont celui de l'enseignement supérieur suite à des mesures sanitaires (confinement, gestes barrières, isolement..).

Nous avons consacré le second chapitre à l'introduction du télétravail, nous sommes remontés à l'origine du télétravail apparu aux Etats-Unis vers la moitié du siècle précédent, pour ensuite donner quelques définitions par la suite situer le télétravail dans un double cadre juridique qu'est celui de la France ainsi que celui de l'Algérie permettant une vision comparative de son aspect juridique. Après avoir mis l'accent sur la mise en place du télétravail qui et ses différentes étapes, nous avons parlé des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) qui sont indispensables au télétravail avant de se projeter dans les enjeux du télétravail (économique, social, environnemental, managérial...). De ce fait, nous avons abordé le E-learning qui est l'utilisation des NTIC pour améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant d'une part l'accès à des ressources, d'autre part les échanges et la

CONCLUSION GENERALE

collaboration à distance, pour ensuite mettre en évidence son historique et ses exigences en Algérie.

Sachant que cette nouvelle forme d'organisation du travail engendre des changements, nous avons donc inclus la gestion du changement c'est-à-dire la conduite du changement ainsi que les conséquences engendrées par ce dernier.

Dans la seconde partie de notre travail de recherche qu'est le cas pratique, il a été effectué par l'élaboration d'un questionnaire distribué à travers internet à différentes adresses de notre population d'étude qui est le corps des enseignants de la faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-ouzou. Composé de 26 questions, le questionnaire a été partagé à 114 enseignants, répondu par 98 enseignants avec un taux de réponse de 86% et un taux de perte de 14%.

Au début de notre troisième chapitre, nous avons tenu à présenter notre terrain d'étude qui est l'université Mouloud Mammeri Tizi-ouzou précisément la faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion, et de mettre l'accent sur l'organisation et le corps des enseignants pour ensuite expliquer précisément notre démarche méthodologique choisie afin de parvenir à une analyse pertinente et cohérente à cet stade de notre travail.

La collecte de chaque question de notre questionnaire a été accompagnée d'une représentation graphique ou schématique et d'une interprétation des données statistiques à travers un commentaire explicatif en fonction de la réponse reçue, pour ensuite mettre en corrélation nos diverses réponses pour arriver à une synthèse des résultats de cette expérience du télétravail au sein l'UMMTO avec les enseignants comme population d'étude.

Au terme de cet humble travail, nous pouvons noter le fait que l'UMMTO en particulier et l'enseignement supérieur en général doit tirer des leçons de la situation née de cette crise sanitaire et aussi adapter son organisation à un contexte changeant et pouvoir évoluer à temps selon les contraintes émises par chaque situation. Le télétravail est une alternative idéale faisant ses preuves depuis le début de cette crise sanitaire alors il en serait meilleur de ne pas limiter son utilisation en un simple moyen de secours en période de crise mais d'en faire une nouvelle vision de l'université. Notre analyse et aussi l'expérience du Covid-19 prouvent que l'université et particulièrement l'UMMTO en tant qu'infrastructure doit se tourner davantage vers le numérique et l'intelligence artificielle dans ses activités pédagogiques et de gestion. Mais sans oublier de noter que l'efficacité du télétravail ne peut pas se limiter à l'aspect technologique, d'autres aspects doivent également être pris en compte : aspects juridiques, environnementaux,

CONCLUSION GENERALE

familiaux, individuels et organisationnels afin d'assurer une meilleure mise en place et un futur fleurissant.

Cependant, les enseignants de l'UMMTO auraient certaines difficultés d'assimilation des outils technologiques dues d'une part à la réticence et d'autre part à l'absence d'accompagnement et à une mauvaise gestion de la plateforme dont on peut citer le problème de propriété intellectuelle et aussi un manque d'environnement spécifique au télétravail. En plus de ce fait marquant, le manque de préparation et de formations à ce type d'outils laisse penser que ceci aura probablement des conséquences sur la qualité des enseignements. Par ailleurs, les résultats de l'enquête révèlent que le contact entre l'enseignant et l'étudiant est la principale difficulté. Plusieurs raisons peuvent être avancées, notamment l'absence d'une connexion accessible, d'une base de données fiable et tenue à jour de l'ensemble du corps étudiant, ce qui rend le suivi et l'évaluation de l'étudiant presque impossible.

De notre étude nous pouvons déduire qu'une bonne mise en place du télé-enseignement et une meilleure conduite du changement nécessitent :

- ❖ Mobiliser tous les moyens pour éviter les coupures de connexion, et créer de véritable réseau intranet en s'inspirant des grandes universités qui sont mondialement connues comme pionnières dans la mobilité et la flexibilité par le télétravail et le télé-enseignement.

- ❖ Motiver les étudiants, les enseignants, et les ATS a utilisé cette technologie et initier les étudiants et les enseignants en matière du e-learning en autorisant la consultation des ressources qui sont mises en ligne et ouvrir l'accès aux différentes ressources numériques.

- ❖ Mettre en place une propre cellule de téléenseignement pour chaque faculté assistée par la structure de l'UMMTO, et lancer un programme de formation des étudiants, enseignants et ATS de chaque faculté.

- ❖ Promouvoir le télétravail pour convaincre le plus grand nombre afin diminuer la réticence et la résistance de certains tout en y mettant les garanties nécessaires.

Les difficultés majeures de notre travail de recherche sont :

- ❖ Dans l'élaboration de notre travail, la difficulté majeure a été la limitation d'ouvrages portant sur la thématique étudiée ainsi que le manque de cohérence des articles et revues selon la particularité du sujet traité.

- ❖ Les difficultés d'accéder aux adresses e-mails à un lieu précis que de passer personne par personne mais aussi celles d'une longue attente des réponses dont certaines qui ne sont jamais arrivées.

CONCLUSION GENERALE

Enfin une analyse plus approfondie de l'impact du télé-enseignement sur la qualité de la formation pourrait permettre d'obtenir une image plus complète du secteur dans un contexte de plus en plus numérisé. En plus, il serait intéressant d'étudier l'expérience vécue par les étudiants afin de pouvoir comparer les résultats des deux études.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE :

❖ Les Ouvrages

- Allvin, M., Mellner, et Al (2013). The diffusion of flexibility: Estimating the incidence of low regulated working conditions. *Nordic journal of working life studies*.
- AUTISSIER, D et MOUTOT, J. (2003), *Pratique de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action.*- Paris : Ed. Dunod.
- Barabel, M et Meier, O. (2006).
- Bélanger, F. (1999). Workers' propensity to telecommute: An empirical study. *Information & Management*.
- BELKADI, L., MAHBOUB, A., JARACHI, W., & KHATORI, Y. (2021). Les NTIC au service du management des télétravailleurs à l'ère du Covid-19. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*.
- Bérubé, P. (2019). La gestion des communications en situation de risque et de crise. *Introduction aux relations publiques. Fondements, enjeux et pratiques*, 285-308.
- BOUVARD, P., et STORHAYE, P. (2013) ; *Le travail à distance*, Dunod, Paris.
- Coriat, B et Weinstein, O. (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Librairie Générale Française.
- Diard, C., & Hachard, V. (2021). Mise en œuvre du télétravail: une relation managériale réinventée ?, In *Annales des Mines, Gérer et comprendre*.
- DU, E. L. P. (2020). COVID-19. *Mars*, 2, 5.
- Frank, E., & Gilbert, P. (2007). Manager le travail à distance: l'expérience du télétravail dans une grande entreprise industrielle. *Marché et organisations*.
- GILLES, T. (2005).-*La résistance au changement organisationnelle : perspectives sociocognitives.*- Paris : Ed. Le Harmattan.
- GRAIPEAU, 1995.
- Lagadec, P. (1991). *La gestion des crises. Outils de réflexion à l'usage des décideurs*, Edi science International, Paris.
- Lewin, K. (1951), *Field theory in Social science*, Haper and Row
- Maurice de Montemolin et Pastré, O. (1984), *Le taylorisme*, Editions La Découverte. Paris,
- Mayo, E. (1949), *The Social Problems of an Industrial Civilization*, London, Routledge
- Mintzberg, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Taskin, L. (2003), « Télétravail, les mythes d'une success story : Entre autonomie et contrôle », *Gestion2000*.
- Taylor, F.W. (1911), *Principles of scientific Management*, New York, Haper and Brothers. Traduction française, la direction scientifique des entreprises, Paris, Dunod.

❖ Articles et revues :

- Boulitama, O., Rahli, D., & Sabri, K. (2021). L'impact de la covid-19 sur la chaîne logistique marocaine. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*.
- Forum des droit Sur L'internet, « Le télétravail en France », Bulletin social, no 3, 2005.
- Frimousse, S., & Peretti, J. M. (2020). Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19. *Question (s) de management*, (3),
- Dispositif et médiation des savoirs. Colloque international, Louvain-la-Neuve, BEL, 1998-04-24. CNRS Editions, Paris (FRA).
- Fusulier, B., & Lannoy, P. (1999). Comment «aménager par le management». In Hermès (Paris. 1988), 1999, 25, fascicule thématique" Le dispositif: entre usage et concept"
- Henri, F et Plante, P. (2008), Qu'est-ce le E-learning ?, https://r-libre.teluq.ca/1746/1/TED1272_texte3.2.pdf,
- Langlois, S. (29 mars 2020), Ce qui va changer après la crise sanitaire mondiale, <https://www.ledevoir.com/opinion/idees/576010/ce-qui-va-changer-apres-la-crise-sanitaire>,
- Lassassi, M., Lounici, N., Sami, L., Tidjani, C., & Benguerna, M. (2020). Université et enseignants face au COVID 19: L'épreuve de l'enseignement à distance en Algérie. *Les cahiers du cread*, 36(3), 397-424.
- MADENE, N. (19/05/2021), L'intégration du e-learning aux Universités Algériennes: Réalisations et Contraintes, page : 946-947.
- MEBARKINACEUR, P. (2020-2021), Télétravail et crise sanitaire: Etat des lieux de quelques entreprises algériennes, page : 797-798.
- REDOUANE, L. (15/03/2021), Université en Algérie : Vers l'enseignement hybride dès la rentrée 2021, <https://www.dzairdaily.com/universite-en-algerie-enseignement-hybride-rentree-2021/>,

❖ Mémoires et thèses :

- BENZIANE, A. (06/2020), Rapport de synthèse relatif à la réflexion sur le post Covid-19 en Algérie élaboré à partir des rapports finaux de Conférences Régionales des Universités de l'Ouest, du Centre et de l'Est, Université Oran1 Ahmed Ben Bella.
- CHEBALLAH, G. et GUEMGHAR. (2021), Le télétravail comme alternative en temps de crise : cas du corps des enseignants de la FSEGC à l'UMMTO, Tizi-Ouzou.
- MAHLEB A, MENAA R. (2021), L'impact de la crise sanitaire (covid-19) sur la performance de l'organisation Illustration par le cas de la « Caisse Régionale de Mutualité Agricole CRMA », (mémoire de master management stratégique UMMTO).
- Ouzani, F et Si Tayeb, S. (2020), Le phénomène de la résistance au changement dans les organisations professionnelles, mémoire de fin de cycle, département de science de gestion, Université ABDERRAHMANE MIRA de Bejaia.

❖ Webographie :

- Akademy. (2020), Le télétravail : l'histoire et son contexte, <https://www.ultraphylum.fr/innovation/le-teletravail-lhistorique-et-son-contexte/#:~:text=%C2%AB%20Le%20t%C3%A9travail%20d%C3%A9signe%20toute%20forme,information%20et%20de%20la%20communication%2C%20>
- Auteurs Ooreka. (Novembre 2021), Législation autour du télétravail, <https://grh.ooreka.fr/astuce/voir/306632/cadre-juridique-du-teletravail>,
- Blusseau, J. (21/10/09), Pandémie : la chaîne d'approvisionnement. <https://www.symalean.com/gestion-fournisseurs-covid19/>; (Consulté le 10/11/2021 à 11H11).
- CCI Paris Îles de France (23/09/2021), Le télétravail : quelles les modalités de mise en place du télétravail ? , <https://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/reglementation/developpement-entreprise/droit-social/le-teletravail>,
- Claudine Romani (06/10/2021), L'impact de la crise sanitaire sur les entreprises et leurs organismes de formation ; <https://www.usinenouvelle.com/editorial/comment-la-crise-sanitaire-a-fragilise-les-managers.N1139151>.
- Communication et information. (28 avril 2013), Définition et origine d'une crise sanitaire, <https://wikimemoires.net/2013/04/definition-et-origine-dune-crise-quest-ce-quune-crise/>,
- Conseil du patronat du Québec. (2013). Guide pratique pour l'implantation du télétravail en entreprise. https://www.cpq.qc.ca/workspace/uploads/files/guide_pratique_pour_implantation_du_teletravail_en_entreprise_fr.pdf .
- Élisabeth De Courson - Consultante RSE (21/26/02), Covid et Supply Chain ou pourquoi et comment repenser votre stratégie d'approvisionnement en intégrant une politique d'Achats responsables. <https://ekodev.com/blog/On-en-parle/Covid-Supply-Chain>;
- Engone M et Béranger H, (20/06/21), Travail, Croissance et Développement, <http://www.topsciences-gabon.com/wp-content/uploads/2020/06/T3-Lec%CC%A7on-2-les-nouvelles-formes-dorganisation-du-travail.pdf>;
- Équipe Solidaire. (2014/11/20). Avantages et inconvénients du télétravail. <http://www.economiesolidaire.com/2014/11/20/avantages-et-inconvenients-du-teletravail/> .
- Frimousse, S et Jean-Marie, P. (17/02/2021), Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19, <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2021-1-page-151.htm>;
- GANNAC, A. (12 Décembre 2011). la crise, une occasion de changer. <https://www.psychologies.com/Planete/Vivre-Ensemble/L-actu-decryptee/Articles-et-dossiers/La-crise-une-occasion-de-changer>,
- Gilguy, C. (21/14/06), Ressources humaines : la crise sanitaire transforme les enjeux RH, selon une étude de Cegos. [https://www.lemoci.com/ressources-humaines-la-crise-sanitaire-transforme-les-enjeux-rh-selon-une-etude-de-cegos/#:~:text=%C2%AB%20La%20crise%20sanitaire%20a%20contribu%C3%A9,de%20la%20formation%20chez%20Cegos](https://www.lemoci.com/ressources-humaines-la-crise-sanitaire-transforme-les-enjeux-rh-selon-une-etude-de-cegos/#:~:text=%C2%AB%20La%20crise%20sanitaire%20a%20contribu%C3%A9,de%20la%20formation%20chez%20Cegos;);
- GIROULT, M. (2013/2014), La conduite du changement, <https://studylibfr.com/doc/3568294/mrh-cours-7-fichier>,
- Graff, S. (21/03/02), « La crise nous a fait réfléchir collectivement à une nouvelle organisation du travail ». <https://lecomptoir.malakoffhumanis.com/la-crise-nous-a-fait-reflechir-collectivement-a-une-nouvelle-organisation-du-travail-sebastien-graff-drh-du-groupe-invivo/>;
- GRAZIANI, M. (2013/12/22), La gestion du changement dans l'entreprise, <https://creg.ac-versailles.fr/La-gestion-du-changement-dans-l->

[entreprise#:~:text=La%20C2%AB%20gestion%20du%20changement%20C2%BB%20d%C3%A9signe,Simon\).](#)

- HADINI, M., Rifai, S., Ben Ali, M. (2020), Le Changement Organisationnel : Etat de l'Art, <https://www.researchgate.net/publication/341166078>,
- INRS (Institut National de Recherche et Sécurité). Du télétravail imposé en situation exceptionnelle en télétravail qui se prolonge. <https://www.inrs.fr/risques/COVID19-prevention-entreprise/teletravail-situation-exceptionnelle.html>,
- Je change de métier. (2020). Avantages et inconvénients du télétravail pour le salarié et pour l'entreprise. <https://www.je-change-de-metier.com/teletravail-avantages-inconvenients> .
- Jonathan Grelier (21/13/09), Comment la crise sanitaire a fragilisé les managers. <https://www.usinenouvelle.com/editorial/comment-la-crise-sanitaire-a-fragilise-les-managers.N1139151> ;
- Lafon, C. (17/11.2020). Covid-19 : petite histoire du télétravail. <https://www.sudouest.fr/economie/emploi/covid-19-petite-histoire-du-teletravail-1677495.php>,
- LINCOLN, G., Conduite du changement : les 7 étapes, <https://lincoln-group.fr/conseil-rh/management-transition/dico-management-de-transition/conduite-du-changement/>
- MOULY, B. (2019/11/24), L'entreprise agile accélérée par la flexibilité et le digital, <https://www.gpomag.fr/web/management-rh/management/entreprise-agile-flexibilite-et-digital>.
- Nations Unies. (2020), L'éducation en temps de Covid-19 et après, https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy_brief_-_education_during_covid-19_and_beyond_french.pdf,
- Nishimata, J., & Fiorentino, P. (2016-2017). Le télétravail : L'historique et son contexte. <https://www.ultraphylum.fr/innovation/le-teletravail-lhistorique-et-son-contexte/>,
- Observatoire des médias sociaux en relation publique. (2018), La crise en 5 phases, <http://www.omsrp.com.ulaval.ca/non-classe/la-crise-en-5-phases/>,
- Pouillard, N. (27/11/20), Organisation du Travail : 12 Pratiques pour gagner en efficacité, <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/gestion-des-temps/organisation-travail>;
- Progressium. (25/02/2021) ; La crise sanitaire, l'impact sur les secteurs d'activité, <https://www.progressium.fr/la-crise-sanitaire-limpact-sur-les-secteurs-dactivite/>,
- Radio Suisse. (21/11/08), La situation s'est encore améliorée sur le marché du travail en octobre. <https://www.srgssr.ch/fr/news-medias/news/2020-une-annee-tres-speciale-sous-le-signe-de-la-transformation-dauidiences-record-et-de-reduction-des-couts>;
- TOURE, O, S. (2015), La gestion du changement, <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.ena.ci%2Fadministration%2Fcours%2Fp56%2F17-08-2020-10%3A45%3A26.ppt&wdOrigin=BROWSELINK>,
- UKG, Les conseils de nos collaborateurs internes pour un télétravail réussi durant la crise, <https://www.people-doc.fr/teletravail-gestion-crise-ressources-rh>,
- Wikipédia. (05/11/2021), Le télétravail : les outils, <https://fr.wikipedia.org/wiki/T%C3%A9l%C3%A9travail#Outils>, (Consulté le 23/11/2021 à 21H44).
- Wikipédia. (14/09/2021), La crise sanitaire, https://fr.wikipedia.org/wiki/Crise_sanitaire,

ANNEXES

Introduction du télétravail en période de crise sanitaire de la Covid-19.

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de Master "Management Stratégique", dont l'objet est l'étude de l'impact de l'introduction du Télétravail dans l'enseignement supérieur, l'université Mouloud MAMMERY en particulier, nous vous prions de bien vouloir prendre le temps de répondre à ce questionnaire.

Nous vous remercions d'avance de toute l'aide et le temps que vous nous accorderez !

*Obligatoire

Identification du profil

1. Quel est votre genre ? *

Une seule réponse possible.

Femme

Homme

2. Dans quelle limite d'âge êtes vous situé ? *

Une seule réponse possible.

Entre 25 et 35 ans

Entre 36 et 45 ans

Entre 46 et 60 ans

61 ans et plus

3. Quel est votre statut d'enseignant ? *

Une seule réponse possible.

Maître Assistant classe B

Maître Assistant classe A

Maître de conférences classe B

Maître de conférences classe A

Professeur

Le cadre et l'organisation du travail

4. Quelles sont vos tâches ? *

Plusieurs réponses possibles.

- des cours des travaux dirigés
- des cours et des travaux dirigés
-

5. A quel niveau intervenez vous ? *

Plusieurs réponses possibles.

- Licence
- Master
- Les deux

6. Quelle est la distance séparant votre domicile et votre lieu de travail ? *

Une seule réponse possible.

- Moins de 15 Km
- Entre 15 et 50 Km
- Plus de 50 Km

7. Disposez vous de matériel informatique ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

8. Disposez de connexion à internet ? *

Plusieurs réponses possibles.

- ADSL
- Données mobiles 4G/5G
- 4G prépayés offerts par Algérie Post
- Aucune

Le télétravail (le travail à distance ou le télé-enseignement).

9. Avez-vous eu recours au télé-enseignement ou au e-learning avant la crise sanitaire ?

*

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

10. Si oui, en quelle année ?

11. Avez-vous bénéficié d'une formation concernant l'utilisation des TIC pour les plates formes du télé-enseignement? * *Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non

12. Etes vous rassuré par le contexte juridique du télétravail ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

13. Si non, pourquoi ?

14. A votre domicile, disposez vous d'un environnement dédié au téléenseignement ? *

Une seule réponse possible.

Oui

Non

15. Quel a été vos démarches préférentielles afin de faire face à cette crise suite aux mesures du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique? *

Plusieurs réponses possibles.

Arrêt momentané des cours

Emission des cours sur la plate forme

Cours à distance émis en visioconférence

Emission des cours en polycopies

16. Le télétravail assure-t-il la conciliation entre la vie professionnelle et privée ? *

Une seule réponse possible.

Oui

Non

17. A quel point êtes vous adapté à ce mode de travail? *

Une seule réponse possible.

Excellent

Moyen

Passable

Mauvais

18. Le travail à distance permet d'économiser du temps. *

Une seule réponse possible.

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Ni d'accord, Ni pas d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

19. Le télétravail permet de gagner en flexibilité horaire et en autonomie(responsabilité).

* *Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Ni d'accord, Ni pas d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

20. Le travail à distance entraine des risques d'isolement, de sédentarité et de surconnexion. *

Une seule réponse possible.

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Ni d'accord, Ni pas d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

21. Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans l'exercice du travail à distance? *

Plusieurs réponses possibles.

- La difficulté d'évaluation de l'étudiant et de son degré d'assimilation.
- Un problème technique: mauvaise connexion.
- Une difficulté de maîtrise de technologie de fonctionnement.
- Un manque d'interactivité des étudiants.
- Un mauvaise qualité de la transmission des cours.

Autre : _____

22. A l'écart des contraintes sanitaires, jugez vous utile la continuité du télétravail ou le retour au modèle traditionnel dans l'enseignement? * *Une seule réponse possible.*

Oui

Non

23. Veuillez justifier votre choix de la question précédente *

24. Cette période exceptionnelle engendre des obstacles à l'émergence du Elearning, quels seraient les plus amputant ? *

Plusieurs réponses possibles.

	Tout à fait d'accord	D'accord	Ni d'accord, Ni pas d'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Manque d'équipements informatiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faiblesse de débit internet et mauvaise connexion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La résistance au changement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La faible maîtrise du E-learning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La surcharge professionnelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. Les résultats obtenus du télé-enseignement vous ont-ils satisfait ?

Une seule réponse possible.

- Très satisfait
- Satisfait
- Ni satisfait, ni insatisfait
- Peu satisfait
- Pas du satisfait

26. Quelle leçon tirez-vous du travail à distance?

TABLES DES MATIERES

TABLES DE MATIERES :

Dédicaces	I, II
Remerciement	III
Résumé	IV
Abstract	V
Liste des abréviations.....	VI
Liste des figures	VII
Liste des tableaux	VIII
Sommaire	IX
Introduction générale.....	01
Chapitre 01 : Impact de la crise sanitaire (COVID-19) dans l'organisation du travail.	
Introduction	05
Section 01 : La crise en général et particulièrement la crise sanitaire (COVID-19)...	06
1. Le concept de crise	06
1.1 Etymologie	06
1.2 Quelques définitions de la crise.....	06
1.3 Différentes phases d'une crise.....	08
1.3.1 La phase préliminaire ou l'incubation.....	08
1.3.2 La phase aiguë ou le déclenchement	08
1.3.3 La phase chronique.....	08
1.3.4 La phase de redressement.....	09
1.3.5 La phase de la cicatrisation	09
2. Typologie de crises.....	09
2.1 La crise interne	10
2.2 La crise majeure	10
2.3 L'hyper crise	10
3. Les origines d'une crise.....	12
3.1 Origine interne.....	12
3.2 L'origine externe	13

4. Les crises sanitaires	13
4.1 Définition	13
4.2 Les typologies de crise sanitaire.....	13
4.3 Quelques exemples de crises sanitaires.....	14
4.4 La pandémie de Covid-19	15
4.4.1 Définitions.....	15
4.4.2 La chronologie de la pandémie de Covid-19.....	16
5. Les conséquences de la pandémie de COVID-19	17
5.1 La pandémie de COVID-19 dans le monde	17
5.2 Conséquences multidimensionnelles de la pandémie du Covid-19	19
6. La Covid-19 en Algérie.....	20
6.1 Arrivée de la Covid-19 en Algérie	20
6.2 Sur le plan économique	21
6.3 Sur le plan social	23
6.3.1 Les services de santé	23
6.3.2 L'emploi et les conditions de travail	24
6.3.3 Les conditions de vie.....	24
6.4 Sur le plan éducatif.....	25
Section 02 : L'organisation de travail et l'impact de la crise covid-19 sur les organisations dans le monde.....	27
1. L'organisation du travail	27
1.1 Définition des notions (entreprise, organisation et organisation du travail)	27
1.1.1 Entreprise	27
1.1.2 L'organisation	27
1.1.3 L'organisation du travail	29
1.2 Les éléments de base de l'organisation	29
1.3 Les caractéristiques de l'organisation du travail	30
1.4 Les enjeux de l'organisation du travail	35
2. L'impact de la crise sanitaire du covid-19 sur l'organisation du travail	36
2.1 Impact liés aux activités de l'entreprise selon les secteurs	37
2.1.1 Les secteurs très touchés	37

2.1.2 Les secteurs en recul	37
2.1.3 Les secteurs en équilibre	38
2.1.4 Les secteurs en progression.....	38
2.2 L’impact de la crise sur le management de l’organisation.....	39
2.3 L’impact de la crise sur l’organisation du travail.....	39
2.4 L’impact de la covid-19 sur la chaine d’approvisionnement	40
2.5 L’impact sur la gestion des ressources humaines.....	41
2.6 L’impact sur la culture et la gouvernance d’entreprise	42
3. Les répercussions de la crise sanitaire à Covid-19 sur les systèmes éducatifs et particulièrement en Algérie	43
3.1 Dans le monde en général	43
3.2 Particulièrement en Algérie.....	44
Conclusion.....	46
Chapitre 02 : Introduction du télétravail.....	47
Introduction	47
Section 01 : La présentation et la mise en place du télétravail	48
1. La présentation du télétravail	48
1.1 Définition du concept	48
1.2 Historique du télétravail	49
1.2.1 Les années soixante, un démarrage laborieux	49
1.2.2 Les années soixante-dix, le fax, la télématique et les autoroutes de l’information....	50
1.2.3 Les années quatre-vingt-dix, la prise d’ampleur du télétravail	50
1.2.4 Les années deux mille à nos jours, du statut de télétravailleur récent à l’heure du télétravail.....	50
1.3. Le cadre juridique du télétravail (Travail à distance).....	52
1.3.1 Cadre juridique en France	52
1.3.1.1. Loi sur le télétravail : un cadre précis	52
1.3.1.2 Les droits et obligations de l’employeur.....	53
1.3.1.3 Les droits du télétravailleur.....	54
1.3.2 Cadre juridique du travail à distance en Algérie	54
1.3.2.1 La définition du travailleur à domicile	55
1.3.2.2 La définition de l’employeur à domicile	55

1.3.2.3 Les obligations sociales de l'employeur à domicile.....	55
1.3.2.4 Les règles de commande et de réception du travail à domicile.....	56
1.3.2.5 La rémunération et le droit au congé du travailleur à domicile	57
2. La mise en place du télétravail	58
2.1 Première étape : définir le support de mise en place du télétravail	58
2.1.1 Mise en place du télétravail dans le cadre d'un accord collectif	58
2.1.2 Rédaction d'une charte de télétravail.....	58
2.1.3 Simple accord entre l'employeur et le salarié.....	59
2.2 La deuxième étape: Définir l'organisation du télétravail	59
2.2.1 Choisir les conditions pour être éligible au télétravail	59
2.2.2 Choisir le rythme de télétravail	60
2.2.3 Prévoir les outils mis à disposition des télétravailleurs.....	60
2.2.4 Définir les lieux d'exécution du télétravail.....	60
2.2.5 Adapter le management (management à distance).....	61
2.2.6 Prévoir un entretien chaque année avec le télétravailleur	61
2.3 La troisième étape: Obtenir l'accord des collateurs.....	61
2.4 Les outils du télétravail	61
2.4.1 Les TIC (les Technologies d'Informations et de Communication).....	61
2.4.1.1 Définition des TIC.....	61
2.4.1.2 L'importance des TIC dans le télétravail	62
2.4.2 Les équipements et logiciels nécessaires	63
2.5 Les enjeux du télétravail	63
2.5.1 Un enjeu économique.....	64
2.5.2 Un enjeu social	64
2.5.3 Un enjeu environnemental	65
2.5.4 Un enjeu technologique.....	65
2.5.5 Un enjeu managérial.....	66
2.5.6 Synthèse des différents enjeux	66
3. Le E-learning.....	67
3.1 Le E-learning en Algérie	68

3.1.1 Historique de l'E-learning en Algérie	68
3.1.2 L'exigence du E-Learning à l'université algérienne	69
Section 02 : La gestion des changements et les conséquences de cette nouvelle forme d'organisation du travail (Télétravail)	71
1. La gestion de changement	71
1.1. Définitions	71
1.1.1. Changement.....	71
1.1.2. La gestion de changement	71
1.2 Les dimensions du changement.....	72
1.2.1 La profondeur du changement.....	72
1.2.2 La rapidité du changement	72
1.2.3 Le mode d'imposition des changements	72
1.3 Typologies de changement	72
1.4 Les étapes de la gestion du changement.....	74
1.5 Les objectifs de la gestion du changement	76
2. Les conséquences de cette nouvelle forme d'organisation (télétravail).....	76
2.1 Les avantages	76
2.2 Les inconvénients	81
2.3 Comment gérer le changement lié à cette nouvelle forme d'organisation de travail	85
2.3.1 Créez des interactions sociales avec les collaborateurs.....	85
2.3.2 Délimiter un espace de travail	85
2.3.3 Planifier votre journée	85
Conclusion.....	88
Chapitre 03 : Le télé-enseignement au sein de l'UMMTO en période Covid.....	89
Introduction	89
Section 01 : La présentation de l'établissement d'accueil : UMMTO et la méthodologie de travail.....	90
1.1 Présentation de l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou	90
1.2 La faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion.....	91
1.2.1 La dispensation des formations	92
1.2.2 Organisation de la faculté et son organisme.....	93

1.2.3 Le corps des enseignants	95
1.2.3.1 Le corps des maitres-assistants	95
1.2.3.2 Le corps des maîtres de conférences	95
1.2.3.3 Le corps de professeur.....	96
1.3 Les mesures universitaires et sanitaires face à la Covid-19	97
1.3.1 MESRS.....	97
1.3.2 UMMTO.....	97
2. La démarche méthodologique	100
2.1 Le cadre de localisation et de la périodicité	100
2.1.1 Le cadre de localisation.....	100
2.1.2 Le cadre de la périodicité	100
2.2 L’objet du travail de recherche.....	100
2.3 Approche de la recherche	101
2.3.1 Le questionnaire	101
2.4 Le choix de l’échantillon et la taille de l’échantillon	103
Section 02 : Présentation et analyse des résultats.....	108
1. Genre	108
2. La tranche d’âge	108
3. Le statut d’enseignants	109
4. Les taches exercées	110
5. Le niveau d’intervention des enseignants	110
6. La distance séparant le domicile et le lieu de travail.....	111
7. La disposition de matériel informatique et l’accès à une connexion internet	111
7.1 La disposition de matériel informatique.....	111
7.2 L’accès à une connexion internet	112
8. Le recours au télé-enseignant avant la crise sanitaire et l’année d’utilisation	113
9. La formation à l’utilisation des plateformes du télé-enseignement	114
10. Le contexte juridique du télétravail.....	114
11. La disposition d’un environnement de télé-enseignement à domicile	115
12. Les démarches préférentielles face à la crise sanitaire et des mesures du MESRS	115
13. La conciliation entre vie professionnelle et vie privée.....	116

14. L'adaptation au télétravail.....	117
15. Le télétravail et le gain de temps.....	117
16. La flexibilité horaire et autonomie du télétravail.....	118
17. Le télétravail et le risque d'isolement, de sédentarité et de sur-connexion.....	119
18. Les difficultés majeures liées au travail à distance	119
19. La continuité du télétravail post crise	120
20. Les obstacles les plus fragilisant de l'émergence du télétravail.....	121
21. La satisfaction par rapport aux résultats obtenus du télé-enseignement	121
22. Les leçons tirées du télétravail	122
3.1. Analyse générale des résultats de l'enquête	123
3.1.1 Les avantages de télé-enseignement au sein de la FSECG	123
3.1.2 Les insuffisances du télé-enseignement au sein de la FSECG	123
Conclusion.....	126
Conclusion générale	127
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	

