

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI de TIZI-OUZOU
Faculté des Sciences économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département 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

**L'impact de la crise sanitaire (covid-19) sur la
performance de l'organisation**

**Illustration par le cas de la « Caisse Régionale de
Mutualité Agricole CRMA » de Tizi-Ouzou**

Réalisé par :
MAHLEB Amina Ferial
MENAA Rym

Dirigé par :
Mme. CHEKAOUI Mina

Devant le jury composé de :

- **Présidente : Mme. ABDENOURI Fatma,MAA,UMMTO**
- **Examinatrice : Mme. AMANI Malika,MAA,UMMTO**
- **Rapporteur : Mme. CHEKAOUI Mina,MAA,UMMTO**

Promotion 2020/2021

Dédicaces

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

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

Que dieux te garde dans son vaste paradis

A ma mamie qui a pris soin de moi alors que j'étais loin de chez moi, et à Aji que dieu la protège

C'est un moment de plaisir de dédier cet œuvre, à ma chère tante et sœur Sabrina, mes tantes et oncles maternels et paternels

A mon oncle Abderrahmane sa femme et ses petits anges.

Et finalement, à mes ami(e)s Feriel et Sami qui n'ont jamais cessé(e) de me soutenir.

A Rym mon binôme, bien aimée

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

Amina

Dédicaces

Je dédie de ce travail à tous ceux que je porte dans mon cœur

A ma chère Maman, à toi qui joue le rôle d'un père et d'une mère, tu as tout mon respect. Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour que je porte pour toi.

Je te dédie ce travail pour te remercier pour tous les efforts et sacrifices que tu as fait pour que je sois la personne que je suis devenue aujourd'hui.

Que dieu te protège et te garde pour nous

A toi cher Papa qui est parti tôt.

J'ai marché à travers le chemin que tu m'as tracé, malheureusement le destin ne m'a pas donné l'occasion de te montrer mon travail, Je te dédie ce travail aujourd'hui pour te remercier malgré le fait que tu ne sois plus là, tu seras toujours dans mon cœur.

Que dieu t'accueille dans son vaste paradis.

A mes très chères sœurs (Lilya, Chiraz, Wissam, et mon frère Didou), ainsi qu'à leurs enfants. (Anir, Rymasse et Yassine et le petit ange Anas) et leurs maris (Haitham, Fares, et Amine)

A mina, mon binôme, bien aimée et à mes amis(e)s Sophie et Amazigh qui n'ont jamais cessé(e) de me soutenir.

Rym.

Remerciements

Nous tenons à remercier notre encadreur pour avoir accepté de nous avoir encadré et qui nous accordé toute son attention tout au long de la réalisation de ce travail. Ainsi que son aide et sa gentillesse de ce travail.

Nous tenons à exprimer notre sincère gratitude à tout le personnel de la CRMA en particulier **Mr BOUKELLEL** paix à son âme et que dieux le garde dans son vaste paradis, ainsi notre promoteur **Mr SI AHMED Mourad** qui nous accorder beaucoup de son précieux temps et qui a été patient avec nous malgré sa lourde charge de travail.

Nous remercions aussi l'ensemble de nos enseignants pour leur effort et leurs précieux conseils durant notre cursus universitaire.

A toute personne aillant contribuer de près ou de loin à la réalisation de notre mémoire.

Résumé

Dans de nombreuses entreprises, les conditions de travail sont bouleversées par la pandémie de COVID-19. Responsable de la santé et de la sécurité des salariés, l'employeur doit mettre en œuvre une démarche d'évaluation et de prévention liées à ces évolutions en entreprise. Cette crise est loin d'être finie, mais déjà certains enseignements peuvent être tirés des mois passés.

La réussite et la pérennité du changement exigent l'exploitation de toutes les compétences des salariés ainsi que toutes leurs capacités d'initiative et pas seulement celles correspondant à la définition de leur poste. Le changement organisationnel est un processus qui nécessite la mobilisation de toutes les ressources dont dispose l'entreprise, en particulier au niveau des personnes qui la compose. Tout le monde doit s'adapter aux nouvelles conditions liées à la pandémie, une collaboration s'impose pour trouver de l'inspiration, mettre au point de nouveaux outils et élaborer de bonnes pratiques dans des contextes parfois surprenants. Il faut faire preuve d'ouverture d'esprit et d'une réelle volonté de partage des informations.

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

Liste des abréviations

- OMS** : Organisation Mondiale de la Santé
- SRAS** : Syndrome Respiratoire Aigu Sévère
- PCR** : Polymerase Chain Reaction (Réaction en chaîne par polymérase)
- PCA** : Plan de Continuité d'Activité
- PRA** : Plan de Reprise d'Activité
- ONG** : Organisation Non Gouvernementale
- BTP** : Bâtiment et des Travaux Public
- PIB** : Produit Intérieur Brut
- TIC** : Technologie de l'Information et de la Communication
- CCRMA** : Caisse Centrale de Réassurance des Mutuelles Agricoles
- CNMA** : Caisse Nationale de Mutualité Agricole
- CCMSA** : Caisse Centrale de la Mutualité Sociale Agricole
- CMAR** : Caisse Mutuelle Agricole de Retraite
- CRMA** : Caisse Régionale de Mutualité Agricole
- CNR** : Caisse Nationale des Retraites
- CNAS** : Comité Nationale d'Action Sociale
- CASNOS** : Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non-Salariés
- DSA** : Direction des Services Agricoles
- IARD** : Incendie Accident et Risques Divers
- ANSEJ** : Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes
- CNAC** : Caisse Nationale d'Assurance Chômage
- ANGEM** : Agence Nationale de Gestion du Micro-crédit en Algérie

Liste de figures

Désignation	Page
Figure N° 01 : Schéma représentant les phases d'une crise	03
Figure N° 02 : impact de la crise sanitaire sur la santé de l'entreprise	07
Figure N° 03 : Processus de gestion de crise	14
Figure N° 04 : Composantes de la performance	20
Figure N° 05 : Les composantes de la performance globale	22
Figure N° 06 : la performance organisationnelle	24
Figure N° 07 : Triangle de la performance de Gibert (1980)	32
Figure N° 08 : la matrice du changement	56
Figure N° 09 : Modèles de conduite du changement	68
Figure N° 10 : L'Organigramme de la Caisse Régionale de Mutualité Agricole de Tizi-Ouzou	92
Figure N° 11 : Marché des assurances dommages	93
Figure N° 12 : Evolution du chiffre d'affaires en six exercices (+46%)	94
Figure N° 13 : Taux de règlement des sinistres (68%)	95
Figure N° 14 : Evolution de la marge d'assurance	96
Figure N° 15 : Evolution des placements financiers	97
Figure N° 16 : Progression du résultat financier six exercices (447%)	98
Figure N° 17 : Progression du résultat comptable en six Exercices (651%)	98
Figure N° 18 : réalisation des prévisions par branche	108
Figure N° 19 : structure du portefeuille	108
Figure N° 20 : Evolution de la branche Automobile	112
Figure N° 21 : Production par garantie	114
Figure N° 22 : Evolution des Assurances Végétal	115
Figure N° 23 : Evolution des Assurance Animale	118
Figure N° 24 : Evolution de la branche Incendie	119
Figure N° 25 : Evolution de la branche Engineering	121
Figure N° 26 : évolution de la branche transport	123

Liste des tableaux

Désignation	Page
Tableau N° 01 : phases de pandémie grippale selon l’OMS	10
Tableau N° 02 : Typologies et critères d’évaluation de la performance	25
Tableau N° 03 : Effets de la crise sur la valorisation de l’entreprise	34
Tableau N° 04 : Impact du COVID-19 sur l’emploi mondial par secteur	35
Tableau N° 05 : les formes et les caractéristiques du changement	55
Tableau N° 06 : Les différents degrés de changement	69
Tableau N° 07 : Définitions des principaux types de contenus équivoques diffusés en ligne	74
Tableau N° 08 : Les principaux facteurs qui alimentent l’infodémie et comment y remédier	75
Tableau N°09 : Les différentes classifications de recherche	103
Tableau N°10 : branche automobile	112
Tableau N°11 : production par garantie (prime nette)	113
Tableau N°12 : Formules Assurances Automobile	114
Tableau N°13 : production végétale	115
Tableau N°14 : Production animale	117
Tableau N°15 : Evolution de la branche incendie par grappe	119
Tableau N°16 : Evolution de la branche risque divers	120
Tableau N°17 : branche catastrophe naturelles par grappe	120
Tableau N°18 : branche engineering	121
Tableau N°19 : branche de transport	122
Tableau N°20 : risque simple	123



Introduction générale



Dans une société sans cesse en environnement changeant, les entreprises doivent s'adapter et s'ouvrir au changement (réactivité, variétés, coûts, délai, innovation). Aujourd'hui l'entreprise doit-être sur tous ses fronts pour réussir à progresser dans un environnement de plus en plus complexe et mondialisé pour faire face à cette réalité, les entreprises s'interrogent régulièrement sur leur évolution. L'environnement de l'entreprise est l'ensemble des acteurs externes qui ont une influence sur son développement.

Une entreprise peut être sujette à de nombreux risques d'ordre financier, stratégique, juridique qui peuvent menacer leur patrimoine, son fonctionnement, sa rentabilité, et toute personne appartenant à l'entreprise (salariés, clients, fournisseurs). Certains de ces risques pourront être facilement supportés par la trésorerie de l'entreprise, d'autres ne le pourront pas et auront des conséquences désastreuses pouvant entraîner la cessation définitive de l'activité.

Les entreprises sont des organisations situées au carrefour des problématiques liées aux changements de l'environnement, on peut citer le risque engendré par la crise sanitaire qui aura sans nul doute des conséquences importantes sur les méthodes d'exécution des tâches managériales, et par corollaire sur l'organisation de l'entreprise et notamment sur la performance de cette dernière.

Une grande partie des entreprises, quelles que soient leur taille ou leur spécificité, accordent une grande importance à la notion de la performance et tendent de mieux comprendre la dynamique et les moyens à mettre en place dans le but d'améliorer l'efficacité de l'entreprise.

Afin d'illustrer tout ceci nous avons choisi l'exemple de l'entreprise CRMA afin de démontrer l'impact de la crise sanitaire sur les compagnies d'assurance ainsi que sur la performance de ces dernières. La caisse régionale de mutualité agricole se positionne en tant qu'acteur économique proche des agriculteurs, elle tient la place d'assureur conseil, soucieux d'aider les agriculteurs et à maîtriser les risques de leurs métiers et de leurs exploitations. L'objectif est de les aider à intégrer les mesures de sécurité préconisées dans le cadre de leurs activités.

L'achat d'une couverture d'assurance peut-être un excellent outil pour le traitement et le financement du risque. Celle-ci ne servira pas uniquement à protéger l'entreprise des éventuels dommages qu'elle pourra subir mais également ce qu'elle pourrait faire subir inopinément à un tiers ou à ses employés.

Compte tenu de l'importance de la thématique développée précédemment et de l'impact qu'a eu la crise sanitaire sur l'entreprise poussant cette dernière à changer son organisation du travail, la performance de l'entreprise a été mise en question. La problématique principale de notre recherche qui va conduire cette étude est la suivante :

« Quel est l'impact de la crise sanitaire (COVID-19) sur la performance de l'organisation ? »

Notre objectif à travers cette recherche est d'analyser la situation actuelle des entreprises et plus précisément les assurances agricoles (ex : CRMA), montrer quels ont été les facteurs de changement, et d'étudier comment les travaux autour de l'efficience et de la résilience trouvent une utilité au sein de l'entreprise, afin et de surmonter la crise, de résister aux chocs imprévisibles et d'accompagner un changement nécessaire. De façon globale il s'agira d'expliquer comment la performance organisationnelle a été impactée.

Sous cet angle, avant de donner une réponse globale à la présente problématique ci-dessus, il nous paraît important de découler une série de sous questions :

- Est-ce que la crise sanitaire a eu un impact sur la performance organisationnelle ?
- Comment transformer l'entreprise et accompagner le changement ?
- Le management de proximité, un pilier de la performance ?

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

Hypothèse 1 : la pandémie du Covid-19 qui sévit actuellement sur notre planète semble avoir des conséquences probables au-delà de la simple propagation de la maladie et des mesures de confinement. Cette crise a aussi eu un impact négatif considérable sur la performance des entreprises. Notamment sur la continuité des services essentiels et des activités quotidiennes.

Hypothèse 2 : la crise actuelle en raison de son caractère exceptionnel va certainement transformer de manière durable les relations au travail en diminuant les frontières entre la vie personnelle et professionnelle. Pour répondre à ces nouveaux enjeux, former les cadres à accompagner le changement et l'inclusion est une nécessité.

Hypothèse 3 : le management de proximité consiste avant tout à poser un cadre de fonctionnement collectif et à instaurer des relations de confiance, pour nourrir la motivation et favoriser la performance.

Afin de réaliser ce mémoire, le manuscrit se présentera sous trois chapitres dont les deux premiers seront consacrés à l'étude théorique, dans le premier chapitre nous donnerons un aperçu sur la crise sanitaire de façon générale et sur le concept de la performance organisationnelle. Tandis que le deuxième chapitre il abordera le changement organisationnel, sa conduite et comment gérer les résistances liées à ce changement.

Le troisième et dernier chapitre, fera l'objet de notre cas pratique, dans lequel nous allons traiter en premier lieu l'introduction de la crise sanitaire dans les compagnies d'assurance, et en deuxième lieu l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'organisation « cas de la Caisse Régionale de Mutualité Agricole CRMA de Tizi-Ouzou ».

Et en fin, une conclusion générale qui rend compte des principaux préceptes de cette recherche et les perspectives de développement possibles.

Chapitre I



*L'impact de la crise sanitaire sur la
performance de l'organisation*



Chapitre 01 : l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'organisation

Introduction

Les **crises sanitaires** sont des pandémies importantes, qui touchent entre une dizaine de personnes (cas des crises très médiatisées qui touchent les pays développés, comme certaines crises alimentaires) et des millions de personnes. Elles peuvent avoir des coûts économiques, sociaux et politiques considérables.

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, serremments 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 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.

Dans ce chapitre nous allons définir quelques concepts de base sur la crise sanitaire, ensuite nous allons aborder le sujet de la performance organisationnelle, et enfin quel a été l'impact de la crise sanitaire sur cette dernière.

Chapitre 01 : l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'organisation

SECTION 01 : généralités sur la crise sanitaire

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

1. Définition de quelques concepts de base

Qu'est-ce qu'une crise sanitaire ? La notion de crise est trop riche. Comme initiation nous allons aborder en premier lieu le concept de « crise » en nous appuyons sur quelques définitions de différents chercheurs et professionnels de la communication. Pour ensuite arriver à la définition globale de la crise sanitaire.

1.1. Concept de crise

« La crise peut être définie comme un processus qui menace de désagrégation une organisation ou un univers de références. C'est une période de tension conflictuelle ou une situation de déséquilibre grave ou de rupture préoccupante : crise politique, économique ou sociale »¹.

¹ Wikipédia « Crise (généralité) », [http://fr.m.wikipedia.org/wiki/Crise_\(généralité\).org](http://fr.m.wikipedia.org/wiki/Crise_(généralité).org), mise à jour le 4 novembre 2020(Consulté le 12 décembre 2020 à 15h38)

Chapitre 01 : l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'organisation

Selon **Herman Khan (1972)** « une crise est une situation qui menace les buts essentiels des unités de prise de décision, réduit le laps de temps disponible pour la prise de décision, et dont l'occurrence surprend les responsables »². Cet auteur définit donc la crise selon trois caractéristiques : la mise en péril des objectifs prioritaires de l'organisation, le manque de temps disponible pour répondre et la surprise, qui est le côté inattendu ou non anticipé par les décideurs.

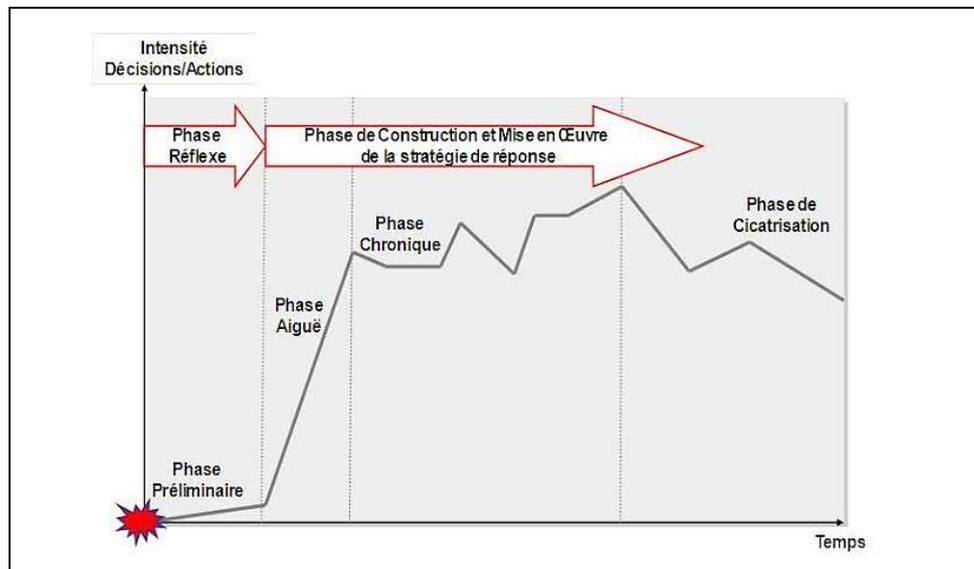
Selon **Uriel Rosenthal** « une crise est une menace sérieuse affectant les structures de base ou les valeurs et normes fondamentales d'un système social, qui en situation de forte pression et haute incertitude nécessite la prise de décisions cruciales »³.

A la suite de ces définitions, nous constatons que la notion de crise a été abordée de différentes manières. Mais nous pouvons donner une définition qui va englober tout ceci.

La notion de crise se définit comme une rupture qui plonge l'organisation dans une incapacité temporelle à comprendre les événements et à y répondre, menaçant ainsi ses objectifs prioritaires. Elle présente un caractère d'urgence dans la décision et a des conséquences internes et externes.

1.1.1. Les phases d'une crise

Figure N° 01 : Schéma représentant les phases d'une crise



Source : www.assistant-courrier.laposte.fr « Désamorcer une crise »⁴

² Patrick LAGADEC, « la gestion des crises, outil de réflexion à l'usage des décideurs », McGraw-Hill, Mars 1991. p.51

³ Patrick LAGADEC, op.cit. 1991, p.51

⁴ Désamorcer une crise, 9 juin 2017. Repéré à www.assistant-courrier.laposte.fr (consulté le 14/12/2020)

Chapitre 01 : l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'organisation

- **La phase préliminaire** : Période d'avant-crise. La crise est sous-jacente et annoncée par des signes forts, que l'entreprise décide de traiter ou non. A ce stade, il est encore possible de désamorcer la crise en prévenant les risques et en mettant en place une communication efficace. Si la crise est inévitable, il faut s'y préparer ;
- **La phase aigüe** : Entrée officielle de l'entreprise en période de crise. Mise en place d'une cellule de crise, composée d'un chef de crise (leader), d'experts sur le sujet, d'un responsable communication et d'un porte-parole ;
- **La phase chronique** : Apogée de la crise. L'attention des médias est focalisée sur la crise. La durée du traitement médiatique peut s'étendre de quelques jours à quelques semaines, en fonction des autres sujets d'actualité ;
- **La phase de cicatrisation** : Retour à la normale. Les médias ont délaissé le sujet, mais la prudence est de mise car la crise peut resurgir à tout moment. Ensuite, il s'agit pour l'entreprise de tirer les enseignements de la crise.

Intensité (décisions/actions).

Une fois l'origine de la crise identifiée, il faut agir vite. 80% des crises ont une durée inférieure à 3 jours et les différentes phases de la crise se succèdent très rapidement et laissent peu de temps pour construire un contre argumentaire efficace et convaincant.⁵

1.2. Concept de crise sanitaire

Définition 1 : *« 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 surmortalité. Elles sont déclarées par l'Etat. Certaines d'entre elles peuvent également faire l'objet d'un scandale sanitaire, lorsque la confiance des consommateurs et des citoyens est en jeu ».*⁶

Définition 2 : une crise sanitaire est une menace pour l'état de santé d'une population. Deux caractères permettent de décréter qu'il y a une crise sanitaire : l'état d'urgence et le caractère inédit du risque à l'origine de cette crise. C'est l'Etat concerné qui décrète l'état de crise. Elle peut notamment se présenter en tant qu'épidémie (due à des agents pathogènes tels que le virus H1N1), ou en tant que crise d'origine médicamenteuse, alimentaire ou encore naturelle (tsunami).

⁵ Stéphane Billiet, « désamorcer une crise », 9 juin 2017

⁶ Dr. Kohen Jamal Eddine & Pr. Belyamani Lahcen & Pr. Ahmed Rhassane El Adib, « crise sanitaire & stratégies de communication », Septembre 2020, p.2

Chapitre 01 : l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'organisation

D'après ces deux définitions nous pouvons dire que la crise sanitaire est un processus complexe et délicat à déterminer et analyser, à priori difficile à contrôler. Nous pouvons la définir comme un système de santé complexe ayant des impacts importants sur la santé de la population et sur l'économie d'un pays. Sa gravité se mesure à travers le nombre de personnes touchées par son étendue géographique.

2. Spécificités des crises sanitaires

D'après un article publié par VUIBERT, nous pouvons identifier les principales caractéristiques des crises sanitaires.

Les crises à fortes composantes sanitaires comportent des caractéristiques spécifiques :

- Elles se caractérisent par l'écho très important qu'elles aient dans l'opinion publique et par les répercussions nombreuses qu'elles ont tant dans le monde politique, que dans le monde médical et sanitaire ;
- Elles portent atteinte à la crédibilité du savoir médical et à la légitimité des institutions sanitaires ;
- Elles mettent en cause des valeurs comme la responsabilité individuelle et collective, les libertés démocratiques, l'importance accordée à la vie humaine. Dans des conflits, souvent intenses entre différentes valeurs ou des intérêts divergents, la santé est sacrifiée devant les contraintes économiques.
- Elles suscitent un émoi considérable, propice aux rumeurs, dans les populations concernées, ainsi qu'un retentissement médiatique assuré ;
- Elles posent aux décideurs des difficultés considérables, liées notamment aux fortes incertitudes sur les effets et à la nécessité absolue de répondre d'urgence aux inquiétudes, les enfermant dans un dilemme permanent : courir le risque de se voir reprocher soit une sous réaction (la négligence), soit une sur-réaction (la panique) ;
- Elles portent atteinte à la crédibilité du savoir médical et à la légitimité des institutions sanitaires ;

A partir de ces caractéristiques ou bien spécificités des crises sanitaires, nous constatons qu'une crise sanitaire se caractérise particulièrement par une diffusion voire une propagation rapide et géographiquement très étendue c'est-à-dire qu'elle peut toucher

Chapitre 01 : l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'organisation

plusieurs continents ou le monde entier. C'est un véritable bouleversement et une épreuve.

On a beau lister les caractéristiques d'une crise sanitaire mais ceux-ci restent incomplètes parce que chaque jours il y a une nouvelle masse d'informations qui arrive la concernant, on ne sait pas par exemple combien de temps le virus pourrait persister sur les surfaces inertes, qu'elle est la durée de l'incubation, pourquoi il y a une augmentation de contagiosité de cas asymptomatiques, ainsi un quart des patients pourraient être des porteurs sains ajoutons aussi que la recherche du virus par PCR sur prélèvement n'est pas très fiable non plu. Et c'est pour cela qu'il faut rester très vigilant en respectant notamment les mesures barrières.

3. Conséquences des crises sanitaires

- 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).

A partir des informations recueillies, nous avons constaté que les crises sanitaires ont des effets négatifs sur le monde entier, perturbant ainsi la vie sociale de plusieurs personnes, et impactant surtout l'économie d'un pays. Ces crises peuvent entraîner des pénuries, migrations, difficultés sociales consécutives à des licenciements massifs et la baisse des revenus.

Elles ont 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.

Chapitre 01 : l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'organisation

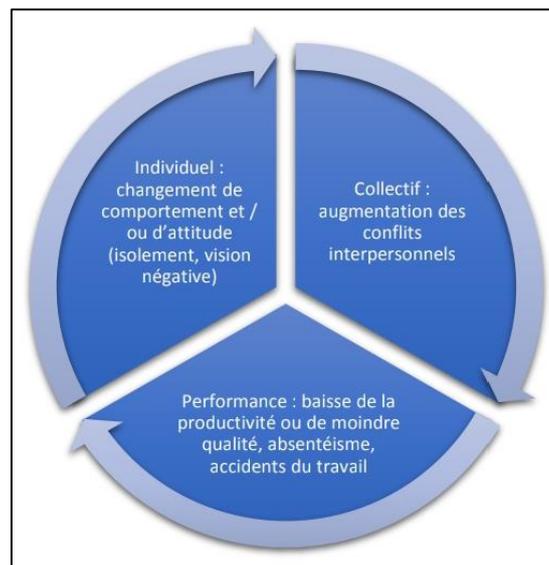
Si les entreprises ont été impactées par cette crise, il va de soi que les membres, dirigeants et salariés qui les composent sont également touchés surtout avec le confinement, le télétravail et le chômage partiel.

Parmi les autres conséquences qu'une crise sanitaire peut causer, nous nous sommes posé la question si les relations au travail ont-elles aussi été affectées par la crise sanitaire. Et d'après les informations nous pouvons dire que pendant la crise sanitaire le stress au travail a augmenté.

3.1. Conséquences néfastes du covid-19 sur la santé mentale dans l'entreprise

Nous pouvons dire que l'année 2020 est une année exceptionnellement stressante, la crise sanitaire a été un véritable choc sur la santé mentale des travailleurs partout dans le monde. Ainsi, les symptômes liés au stress qu'on a vu plus haut vont avoir un réel impact sur le bon fonctionnement de l'entreprise à différents niveaux.

Figure N° 02 : impact de la crise sanitaire sur la santé de l'entreprise



Source : J-P. MATZ, P. MASUY, Impacts de la crise sanitaire sur le monde du travail – AIST 84, octobre 2020, p.2

De par là nous pouvons dire que le climat social est en dégradation, ce qui va entraîner un sentiment de non-appartenance au collectif. Aussi, les horaires de travail ne sont plus respectées, le taux d'accidents et d'arrêt du travail pour maladies, anxiété, trouble du comportement ou bien épuisement professionnel (burn-out) ont augmenté. Tout ceci va mener à la baisse de la productivité car la recherche du travail bien fait n'est plus une priorité pour

Chapitre 01 : l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'organisation

les salariés car ces derniers ont perdu leur motivation, et qui dit baisse de productivité dit aussi baisse de performance de l'entreprise, et donc l'image de l'entreprise vis-à-vis du public risque d'être atteinte de façon négative.

3.1.1. Impact de la crise sur la gestion des équipes

Avec l'arrivée de cette crise sanitaire, la fonction de manager s'est transformée. Le travail à distance, l'angoisse des collaborateurs et la surcharge de travail, ainsi que l'adaptation à de nouvelles conditions de travail que la crise du covid-19 et le confinement qui en découle ont causé, a mis à rude épreuve la gestion des équipes de travail.

Le télétravail n'était pas une tâche facile pour les managers car ils n'avaient pas l'habitude ni de l'expérience du management à distance sur une si longue période. Alors les chefs de services étaient obligés d'expliquer à chacun la nouvelle organisation, redistribuer les missions organiser des visioconférences et bien d'autres tâches.

Mais les managers ont dû faire face aussi à un autre challenge accentué par cette crise et qui est la prévention de risques psychosociaux chez leurs collaborateurs. Il leur fallait gérer les angoisses des salariés causés par l'isolement, le confinement, le télétravail, la perte de revenu, le chômage partiel...etc. et malgré tout ceci les managers sont restés motivés, d'après **Annette Chazole**, manager de l'offre de formation en management chez Cegos « 70% des salariés se sont sentis écoutés et compris par leur manager lors de cette période. Et 71% estimaient que leur travail était reconnu. Ce qui montre une réciprocité dans la confiance »⁷.

3.1.2. Conséquences du covid-19 sur la santé mentale des soignants exposés au virus

*« Les professionnels de santé sont en première ligne dans la lutte contre cette pandémie et de ce fait ils sont le mieux à même de rassurer les patients et leurs familles. La charge de travail et émotionnelle provoquée par mobilisation et la lutte contre la pandémie est également source de stress et d'anxiété chez les équipes de santé que les responsables de santé doivent prendre en considération et assurer la prévention »*⁸.

Le monde de médecine est particulièrement touché par la problématique d'un stress professionnel destructeur pour l'individu. Une étude chinoise a montré que les médecins exposés directement aux patients contaminés présentaient un taux élevé d'insomnie,

⁷ Communiqué de presse, Baromètre Cegos Climat Social 2020, Paris, 17 nov 2020, p.5

⁸ Ministère de la santé, Santé mentale et Covid-19, Alger, avril 2020, p.1

Chapitre 01 : l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'organisation

d'anxiété, de dépression. Ceci a été la conséquence de l'ignorance de l'ampleur de ce virus, le manque de matériel, risque d'être contaminé, absence de repos et surtout le fait d'être confronté à de nombreux décès.

Parmi les nombreuses conséquences de la crise sanitaire nous avons vu que l'impact qu'elle a eu sur le monde du travail a été très prononcé. De nombreux travailleurs se sentent désarmés face à ces changements majeurs que ce soit dans leur vie personnelle ou professionnelle.

4. Comment se développe une pandémie grippale

L'apparition d'une pandémie grippale peut résulter d'une recombinaison génétique entre des virus grippaux animaux et humains ou de mutations progressives d'un virus animal, permettant une adaptation à l'être humain. S'agissant de la transmission de l'humain à l'humain, le virus grippal se transmet par :

- La voie aérienne, c'est-à-dire la dissémination dans l'air du virus par l'intermédiaire de la toux, éternuement ou les postillons ;
- Le contact rapproché avec une personne infectée, lorsqu'on lui serre la main ou qu'on utilise les mêmes couverts que la personne malade ;
- Le contact avec des objets touchés et donc contaminés par une personne malade (ex : poignée de porte).

Chapitre 01 : l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'organisation

Tableau N° 01 : phases de pandémie grippale selon l'OMS

Période interpandémique	1	Aucun nouveau sous-type de virus grippal chez l'homme
	2	Idem + nouveau sous-type de virus grippal circule chez l'animal et représente un risque important pour l'homme
Période d'alerte	3	Cas isolés d'infections humaines par un nouveau sous-type de virus grippal. Pas de transmission interhumains ou rares transmissions à des contacts proches.
	4	Petits foyers avec transmission interhumaine limitée, mais propagation très localisées.
Pandémie	5	Transmission accrue et durable dans la population générale

Source : Organisation mondiale de la santé. Plan mondial OMS de préparation à une pandémie de grippe, 2005⁹

5. La gestion de crise

5.1. Présentation et traitement des crises

La crise est un processus dynamique complexe caractérisé par quatre phases : préliminaire, aiguë, chronique, cicatrisation, parmi les nombreuses définitions du concept de crise déjà vu en haut nous avons choisis deux autres définitions jugées complémentaires pour mieux comprendre la crise et sa complexité :

Roux-Dufort (2000) décrit la crise comme étant « *des ruptures brutales, dans lesquelles acteurs sont impliqués, qui nécessitent une attention immédiate dans un climat de forte incertitude quant au déroulement des événements et aux conséquences des décisions.* »

⁹ Organisation mondiale de la santé. Plan mondial OMS de préparation à une pandémie de grippe, Suisse, 2005, p.7

Chapitre 01 : l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'organisation

Pauchant (1988) définit la crise comme « *une accumulation d'événements probables au niveau d'une partie ou de l'organisation dans son ensemble, qui peut interrompre les opérations présentes ou futures de l'entreprise en affectant les individus et les communautés un niveau physique, psychologique et/ou existentiel.* »

« *La gestion de crise est l'ensemble des modes d'organisation, des techniques et des moyens qui permettent à une organisation de se préparer et de faire face à la survenance d'une crise, puis de tirer les enseignements de l'événement pour améliorer les procédures et les structures dans une vision prospective.* »¹⁰

Les recherches en gestion de crise sont basées sur trois approches distinctes : psychologique, socio-politique, technico-structurelle (**Pearson et Clair, 1998**).

5.1.1. Les étapes de gestion de crise¹¹

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

5.1.1.1 Identifier les risques

Pour bien gérer une crise commence par anticiper les risques auxquels l'entreprise peut être confrontée. Pour cela, il faut organiser un brainstorming et réunir une personne représentant chaque service de l'entreprise afin de dresser la liste la plus complète possible de tous les risques potentiels. Cela peut aller de la catastrophe naturelle à la panne informatique en passant par un grave accident de travail ou un décès, un cyber attaque ou un produit défectueux.

Ensuite, analyser chaque risque pour déterminer la probabilité qu'il ait lieu et son impact sur l'organisation, et établir par la suite un classement.

Le classement des risques nous permet donc d'étudier de façon approfondie les menaces, et donc celles-ci peuvent être évitées à travers la modification de processus de travail ainsi que les pratiques actuelles en place dans l'entreprise. (Ex : réduire le risque de cyber attaque en investissant dans des antivirus performants et en formant régulièrement le personnel au cyber sécurité).

¹⁰ Wikipédia « Gestion de crise », http://fr.m.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_crise, 31 Janvier 2021.

¹¹ David Galiana « Gestion de crise : Comment gérer une crise avec efficacité ? » 19 Mai 2020.

Chapitre 01 : l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'organisation

5.1.1.2 Définir un plan de réponse

Une fois les risques potentiels sont définis, il faut définir les moyens humains et matériels à mettre en place pour répondre de manière efficace à chaque situation de crise.

Le plan de gestion de crise prend en considération tous les scénarios possibles et prévoit des réponses opérationnelles à apporter, il peut s'agir du plan de continuité de l'activité (PCA), du plan de reprise de l'activité (PRA), du plan d'évacuation des salariés ou du public...etc.

Nous pouvons dire que pour bien gérer une crise il faut prévoir un plan de réponse avant la survenance d'une crise afin d'être mentalement et physiquement prêt. Sans oublier que le plan de gestion de crise doit être mis à jour régulièrement car les risques évoluent et d'être également testé pour assurer son efficacité.

5.1.1.3 Constituer une cellule de crise

La cellule de crise est le lieu clé de la gestion de crise. Il s'agit de l'endroit où l'organisation de la gestion de la crise est centralisée, le plan de réponse est piloté et la stratégie de communication de crise est mise en œuvre.

La cellule de crise se compose généralement de membres du personnel de l'entreprise ainsi que de personnes extérieures ayant une expertise particulière en cas de situation sensible ou critique. On y trouve notamment : les principaux décideurs de l'entreprise, des experts internes ou externes ayant des connaissances en rapport avec la nature de la crise, des spécialistes de la communication et des relations publiques, des conseiller juridiques, des juristes ou des assureurs.

Nous constatons que la cellule de crise à un rôle majeure on se qui concerne la gestion de crise car, elle permet de dresser l'inventaire des typologies de risques (cartographier les risques), permet aussi de savoir quels sont les risques à traiter en priorité. La cellule de crise est très importante car c'est au sein d'elle que sont prises les décisions pour faire face à la crise afin de protéger l'entreprise, son activité et sa réputation.

Chapitre 01 : l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'organisation

5.1.1.4 Désigner et former le porte-parole

En temps de crise, il est indispensable de coordonner la communication de l'entreprise afin de préserver son image et sa réputation, mais aussi pour montrer qu'elle maîtrise la situation. C'est le rôle de la communication de crise dont on distingue deux nuances : la communication qui permet de gérer la crise et de réduire les impacts de celle-ci sur le fonctionnement de l'entreprise (en alertant les clients et/ou le public, en transmettant des consignes aux salariés, en coordonnant les opérations), la communication destinée à éviter les scandales et à protéger la réputation de l'entreprise.

Le porte-parole est un élément essentiel pendant la crise. Il s'agit de la source d'informations officielles de la société, le porte-parole prend la parole via les différents canaux de communication.

5.1.1.5 Définir les messages à diffuser

Les messages diffusés vont donc varier en fonction de la cible visée, mais aussi en fonction du média choisi pour la diffusion (site web, médias sociaux...etc.), les messages doivent être simples, clairs et facilement compréhensibles par tous.

Dans cette étape il est nécessaire d'être transparent et crédible. Il faut communiquer sur l'évolution de la situation pour éviter toutes sortes de stress et pression.

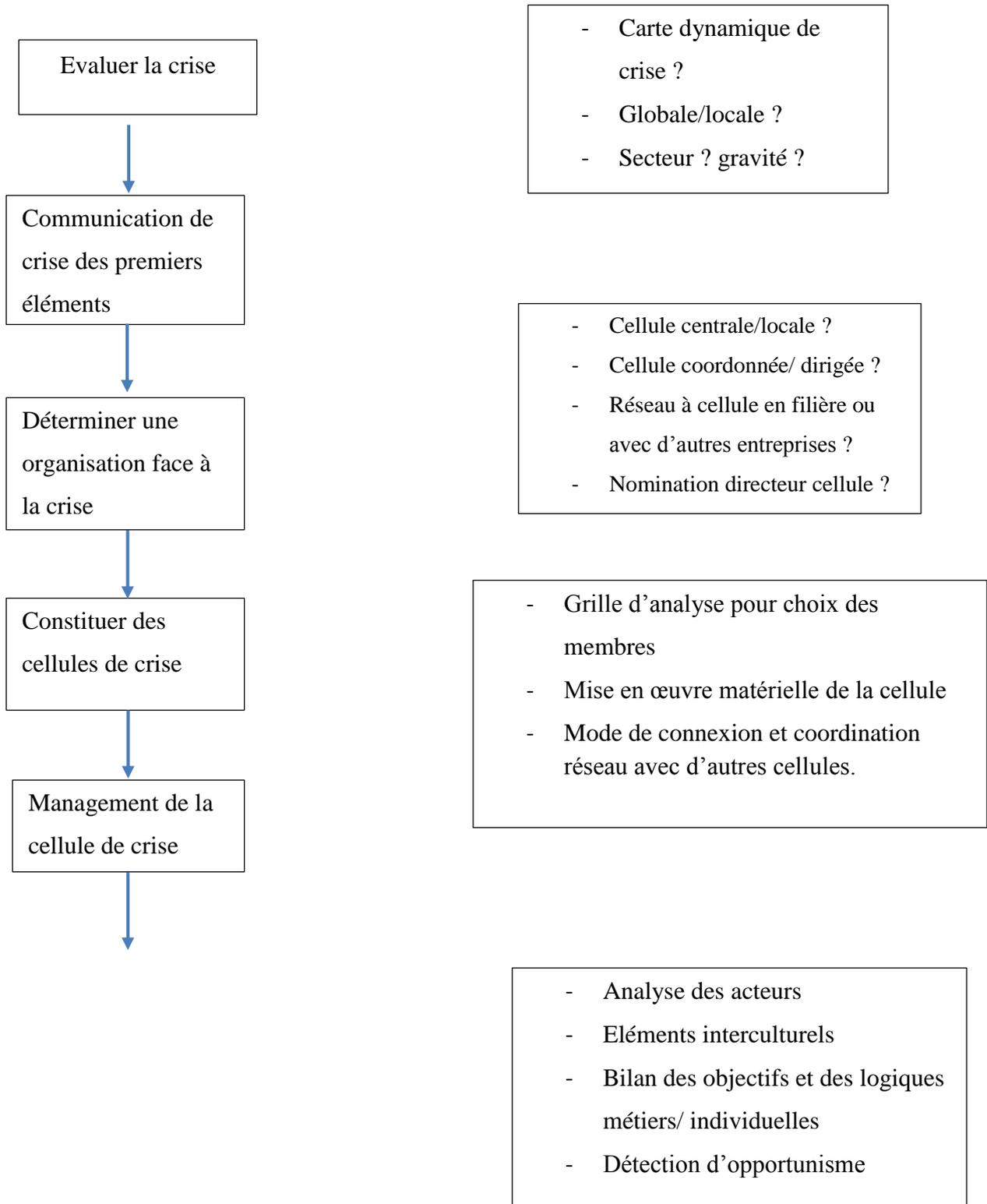
5.1.1.6 Rester positif

Une crise est souvent véritable choc pour l'entreprise. En interne, c'est l'occasion de renforcer la cohésion d'équipe et le sentiment d'appartenance des salariés. En externe, une crise est l'occasion de montrer la force, la réactivité et la résilience de l'entreprise.

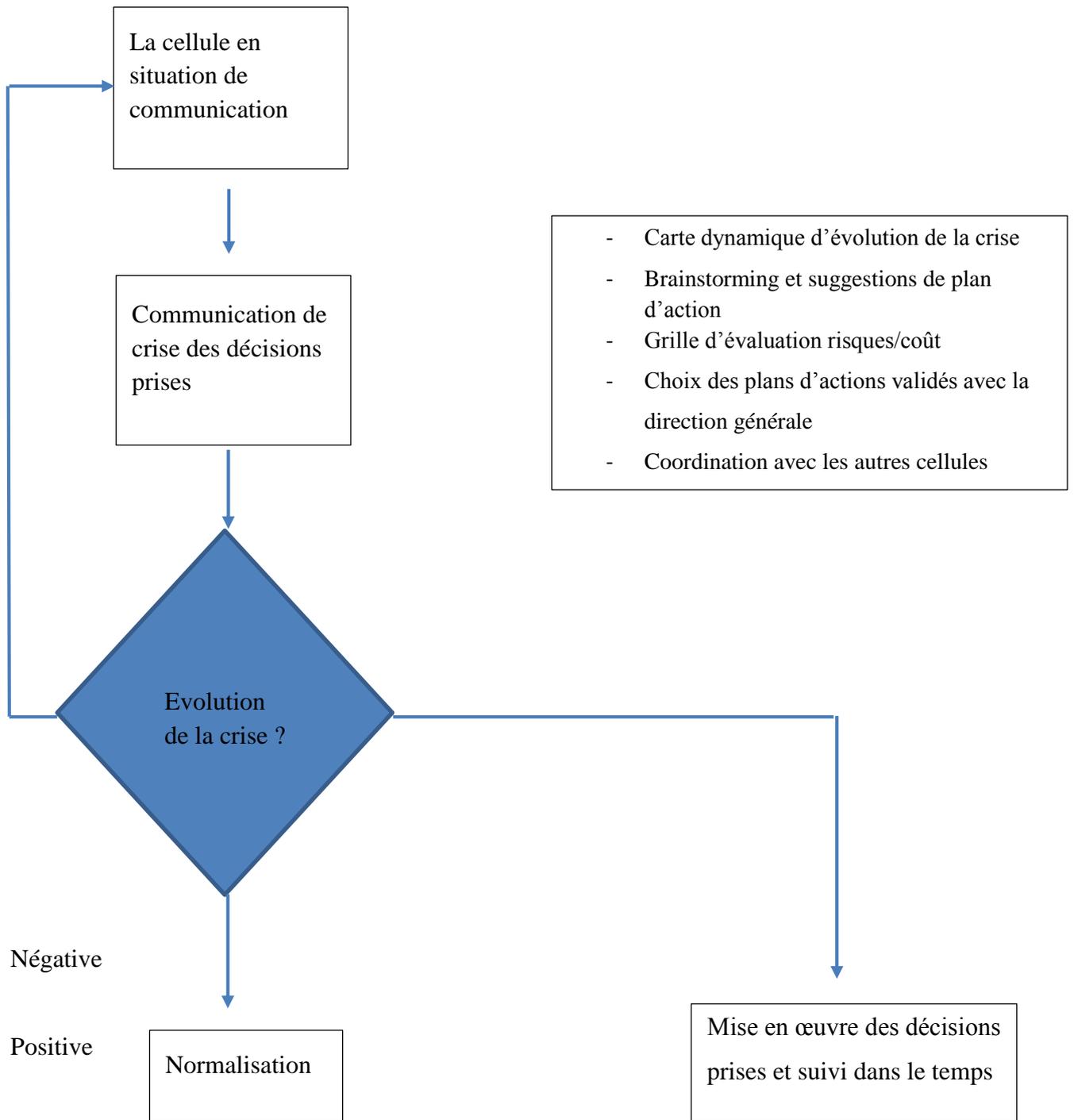
Une crise gérée avec efficacité améliorera ou renforcera l'image et la réputation de notre entreprise.

Chapitre 01 : l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'organisation

Figure N° 03 : Processus de gestion de crise



Chapitre 01 : l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'organisation



Source : SADJI Tassadit, SLIMANI Radia « la communication de crise outil au service de la gestion de conflits, 2019, p.p.16, 17

Chapitre 01 : l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'organisation

Les organisations sont de plus en plus exposées à des crises aux différentes formes et degrés, mais dans la majorité des cas les entreprises ne sont pas toujours préparées à gérer ces crises à cause de la mauvaise maîtrise des méthodes de gestion de crise et cela engendre des conséquences : une réaction tardive, une communication anarchique, une image dégradée et bien d'autres.

A travers ce schéma nous pouvons déduire qu'elles sont les principales méthodes ou bien le processus de gestion de crise afin que l'entreprise mette en place une organisation dédiée, pourra être plus réactive et donc plus performante en prenant des décisions rapides et efficaces.

Cette section en question nous explique qu'est-ce qu'une crise sanitaire, comment se développe t'elle et surtout qu'elles sont ses spécificités et ses principales conséquences. Nous avons vu que cette crise a été une véritable épreuve pour le monde entier, compte tenu de la rapidité de sa propagation elle a touché tous les secteurs d'activités. Impactant mentalement et physiquement toute une population.

Chapitre 01 : l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'organisation

Section 02 : La performance de l'organisation

La performance est une notion fréquemment évoquée aussi bien dans la vie quotidienne que dans la vie professionnelle devenant une obligation pour les différents acteurs peu importe leurs domaines d'actions. En science de gestion, la performance a toujours constitué un thème de recherche récurrent, de nombreux chercheurs se sont attaché à la définir (Bouquin 1986, Bescos et al 1993, Bourguignon 1995, Lebas 1995, Bessire 1999), guidé par les préoccupations continues des managers d'assurer la survie des unités qu'ils dirigent. Une des grandes questions que se posent depuis toujours les managers est comment améliorer la performance de l'entreprise.

1. Introduction au concept de performance

Dans l'environnement économique actuel, le manager est censé prendre des décisions plus rapidement que jamais. Ces décisions doivent être basées sur des données significatives et précises. Afin d'y parvenir, il est incontournable pour l'équipe de direction de mesurer la performance de leur entreprise régulièrement et prendre des actions basées sur les conclusions tirées. Mais avant d'aller plus loin dans la mesure de la performance, il est essentiel de savoir qu'est-ce que c'est la performance ainsi que différentes approches et typologies.

1.1. Définition de la performance

Toute entreprise ou organisation cherche à survivre au milieu de multiples contraintes et sous l'action de différents acteurs aux objectifs parfois divergents. Le terme « performance » est largement utilisé dans le champ de la gestion mais avec une multitude de définitions, comme l'exprime si bien **PAYETTE (1988 et 1997)** « *il n'y a pas de définition universelle et globale de la performance, et il est inutile d'en chercher une* »¹² ce qui nous renvoie à la polysémie de ce mot.

La performance est définie aussi comme le résultat obtenu par une personne lors de la réalisation d'une tâche spécifique dont l'exécution obéit à des règles préétablies. Ce qui sera analysé ici, ce n'est pas la capacité à faire, mais le niveau de qualité du produit réalisé par rapport à des objectifs opérationnels (*en comparant des productions similaires ou par rapport à une norme implicite ou explicite*).¹³

¹² Benoît NDI ZAMBO, « les outils d'évaluation de la performance individuelle : leur qualité et leur objectivité », Cotonou, 28 mai 2001, p.19

¹³ Laidi Saloua, Kherbouche katia, « *l'impact de la fidélisation sur la performance des salariés* », mémoire de fin de cycle, option sociologie du travail et des ressources humaines, université A.Mira, Bejaia, 2015, p.34

Chapitre 01 : l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'organisation

Dans le domaine de la gestion, la performance est le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation. Ces efforts consistent à faire les bonnes choses, de la bonne façon, rapidement, au bon moment, au moindre coût, pour produire les bons résultats répondant aux besoins et aux attentes des clients, leur donner satisfaction et atteindre les objectifs fixés par l'organisation.¹⁴

D'après **Bourguignon (1995)**, la performance peut revêtir plusieurs significations qui s'articulent autour de trois (03) sens primaires :¹⁵

- **La performance est succès** : elle n'existe pas en soi et est fonction des représentations de la réussite, variables selon les organisations et les acteurs. La performance ne peut pas se limiter seulement à la productivité qui n'en décrit que sa dimension économique.
- **La performance est résultat de l'action** : la mesure des performances est entendue ici comme l'évaluation ex post des résultats obtenus.
- **La performance est action** : elle est un processus et non un résultat qui apparaît un moment donné.

Plusieurs notions sont couramment utilisées pour exprimer la performance. Elles ont chacune un sens précis. Nous les avons présentées à partir des définitions proposées par Henri Bouquin :¹⁶

- **L'économie** : elle consiste à se procurer les ressources nécessaires au moindre coût (ex : s'approvisionner auprès d'un fournisseur moins cher, à qualité égale).
- **L'efficacité** : elle renvoie à un objectif donné et indique si ce dernier a été atteint (ex : livrer le produit demandé dans les délais négociés).
- **L'efficience** : elle est la capacité de minimiser les moyens pour un résultat donné (ex : assurer un service en mobilisant un temps minimum de main d'œuvre).
- **La productivité** : elle représente le rapport entre une production et le volume des facteurs consommés.
- **La profitabilité** : elle exprime le rapport d'un résultat par rapport au chiffre d'affaire qui lui est associé (ex : résultat d'exploitation / chiffre d'affaire HT) inversées pour l'obtenir (ex : bénéfice distribuable / capitaux propres)

¹⁴ La performance de l'entreprise. Balsh. Archives-ouvert.fr/docs/00/03/16

¹⁵ Bourguignon A, « Peut-on définir la performance ? », In DORIATH B, GOUJET C, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3^{ème} Edition DUNOD, Paris, 2007, p.168

¹⁶ Mme ZAGGAGH née ADJABI Ourida, « La mesure de la performance organisationnelle à travers le tableau de bord de gestion Cas de la Sarl Ibrahim et fils IFRI », mémoire de fin de cycle en sciences de gestion, option management des organisations, Université A. Mira Bejaia, 2016, p.13-14

Chapitre 01 : l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'organisation

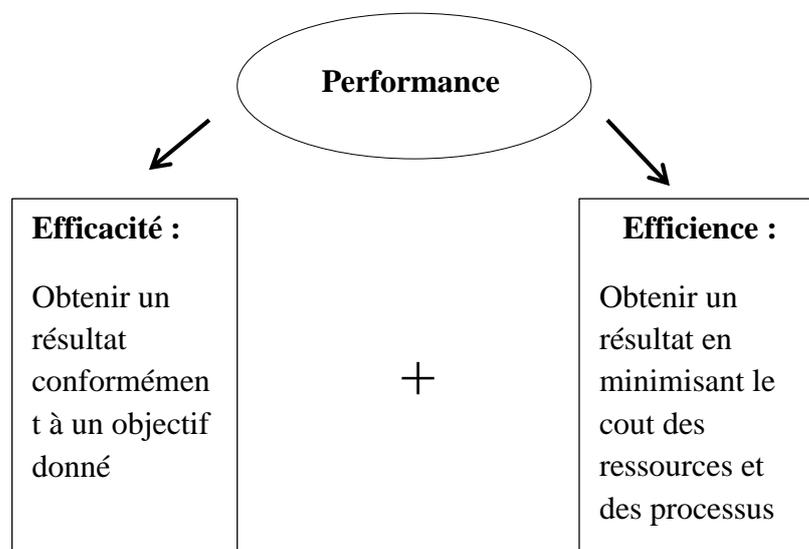
Les concepts ci-dessus présentent des similitudes dans le sens et peuvent être regroupés comme suit :

- **Efficacité** = Profitabilité = Rentabilité.
- **Efficience** = Economie = Productivité

Selon **CHANDLER (1992)**, la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin.¹⁷

Ces définitions démontrent que la performance est l'association de l'efficacité à l'efficience, tel que le démontre le schéma :

Figure N° 04 : Association entre l'efficacité et l'efficience



Source : BEKKI Rachid, « *La performance, un enjeu stratégique pour les institutions publiques, étude de cas LA DOUANNE ALGERIENNE* », 2012, p.26-27¹⁸

¹⁷ Chandler A.D « *Organisation et performances des entreprises* », Tome 1, Ed de l'organisation, Paris, 1992,p.21

¹⁸ BEKKI Rachid, « *La performance, un enjeu stratégique pour les institutions publiques, étude de cas LA DOUANNE ALGERIENNE* », Mémoire de magistère en management, option stratégie, Université d'Oran-Es-senia, 2012, p.26-27

Chapitre 01 : l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'organisation

- L'efficacité est le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs fixés.
- L'efficience est le rapport entre les moyens et les efforts totaux déployés ainsi que les résultats obtenus.

La performance englobe à la fois l'efficacité et l'efficience, sans toutefois que ces deux notions s'impliquent nécessairement. En somme, si l'efficacité est l'atteinte des objectifs, l'efficience est la meilleure manière de les atteindre.

1.2. Définition de la performance globale

Aujourd'hui il est communément accepté que la performance recherchée au sein de l'entreprise soit la performance globale qui tient compte de plusieurs dimensions, notamment la dimension économique, sociale et environnementale (**Baret, 2006**).

Baret a défini la performance globale « *l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales, c'est un concept multidimensionnel difficile à mesurer techniquement* »¹⁹.

D'autres acteurs (appelés parties prenantes) ont fait leur apparition et la notion de performance a connu un regain d'usage. A présent, la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent. Dès lors, la responsabilité des entreprises s'élargit, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes (associations, ONG, syndicats, clients, fournisseurs,... etc.). Ces nouveaux acteurs exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la pérennité des entreprises. C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de performance globale.²⁰

On peut définir la performance globale comme²¹ « *un indice significatif de la valeur globale de l'entreprise en considérant l'ensemble de son capital matériel et immatériel du point de vue des actionnaires, clients, usagers au sens large, processus opérationnels, partenaires financiers et non financiers, personnel de la collectivité au sens large incarnée par le public, les élus, les ONG, les médias, ...etc.* »

Elle permet de mesurer la performance économique, sociale, sociétale et environnementale au sens du développement durable.

¹⁹ www.researchgate.net, Pierre Baret, « *l'évaluation contingente de la performance globale des entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable ?* » Janvier 2006 (consulté le 12/03/2021)

²⁰ Angèle Renaud, Nicolas Berland, « *MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES* », 9 Dec 2010, p.3

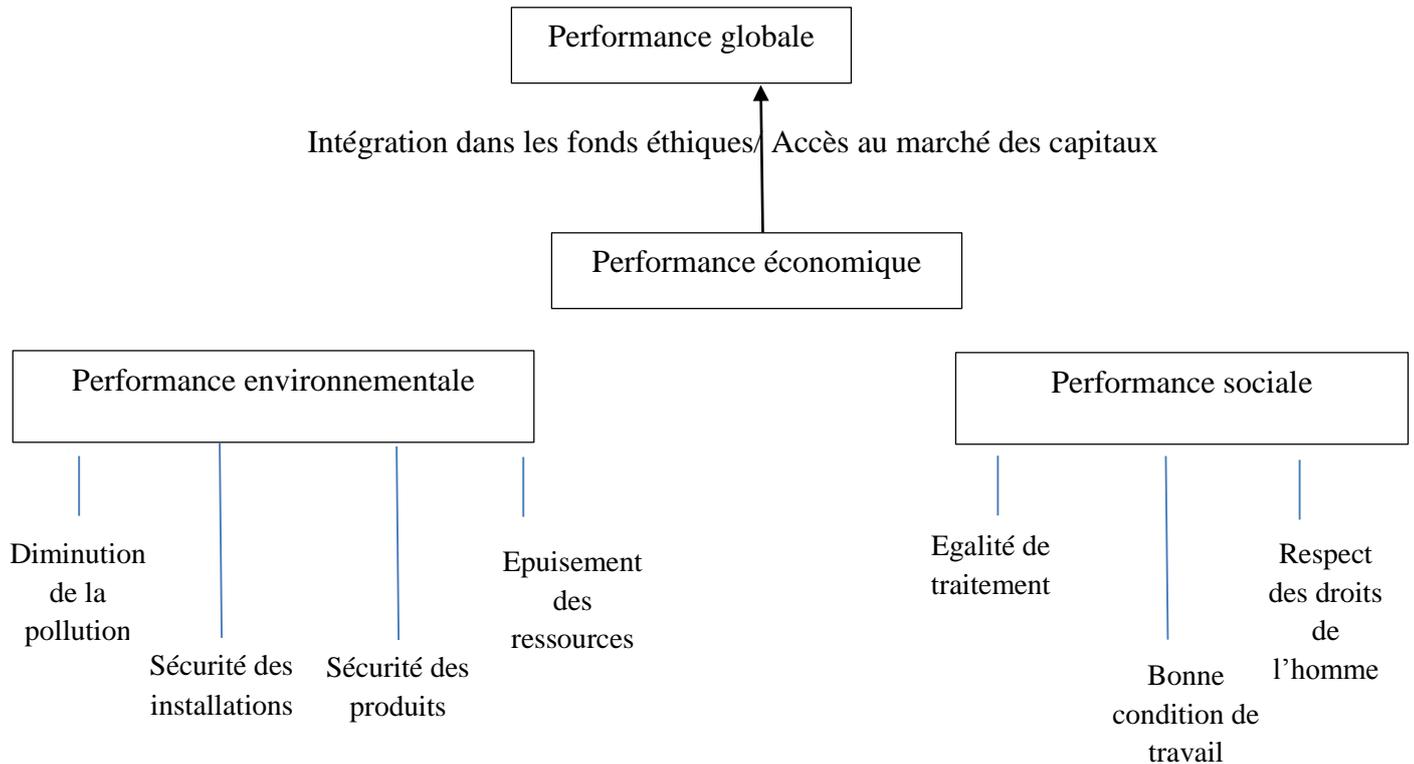
²¹ « *L'évaluation des performances de l'entreprise* », p.4, disponible sur : cloudfront.net (consulté le 12/03/2021)

Chapitre 01 : l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'organisation

1.2.1. Les composantes de la performance globale

Le schéma suivant représente les composantes de la performance globale.

Figure N° 05 : Les composantes de la performance globale



- Diminution des coûts directs (diminution du gaspillage)
- Diminution de probabilité d'occurrence d'évènements spectaculaires graves
- Diminution des risques d'accidents et juridiques
- Augmentation de la motivation des employés
- Image / Gains de part de marché
- Facilité de recrutement de cadres
- Opportunité de création de nouveaux produits

Source : Reynaud (2003)²²

²² Idem, p.11

2. Le caractère multidimensionnel de la performance

Appréhendée d'une manière générale sur un plan strictement financier, la performance de l'entreprise a été progressivement élargie au cours du vingtième siècle (Germain et Trébucq, 2004). Il est possible de distinguer trois dimensions essentielles²³ : la performance stratégique, la performance concurrentielle et la performance socio-économique. A ces trois dimensions **J.Brilman (2003)** ajoute l'approche moderne de la performance organisationnelle par la création de valeur partenariale.

2.1. La performance stratégique²⁴

Appelée aussi performance à long terme, la performance stratégique est celle qui utilise comme indicateur de mesure, un système d'excellence. Les facteurs nécessaires à la réalisation de cette performance sont : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant à long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit pour les clients, la maîtrise de l'environnement.

2.2. La performance concurrentielle²⁵

Liée au milieu concurrentiel de l'organisation, la performance concurrentielle matérialise le succès qui résulte non seulement des seules actions de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'adapter, et même à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activités. Afin de saisir des opportunités de performance, les entreprises doivent être capables de déceler de façon claire les caractéristiques changeants des systèmes concurrentiels et des forces concurrentielles liés à chacune de leurs activités, d'anticiper les changements du jeu concurrentiel par la politique de différenciation, de construire si possible les règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir. A condition que cette anticipation soit permanente.

²³ Bertrand Sogbossi Bocco, « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », 2010, p.118

²⁴Bertrand Sogbossi Bocco, , « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », 2010, p.118

²⁵ Bertrand Sogbossi Bocco, Op.cit., p.118.119

Chapitre 01 : l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'organisation

2.3. La performance socio-économique

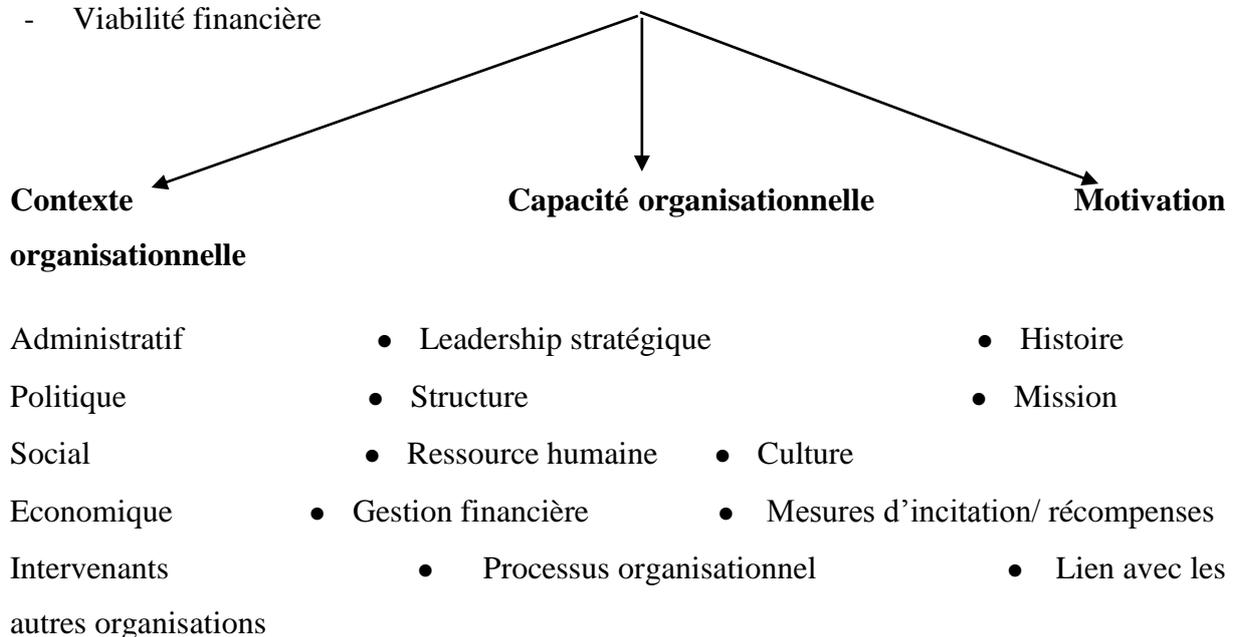
Elle regroupe la performance organisationnelle, la performance sociale, la performance économique et financière ainsi que la performance commerciale.

- *La performance organisationnelle* : concerne la manière dont l'organisation est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle y parvient. **M. Kalika (1988)** souligne qu'il s'agit pourtant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non sur des éventuelles conséquences de nature sociale ou économique. Les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle sont le respect de la structure formelle, les relations entre composantes de l'organisation et la qualité de la circulation de l'information »²⁶

Figure N° 06 : la performance organisationnelle

Performance organisationnelle

- Efficacité
- Efficience
- Pertinence
- Viabilité financière



Source : Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson, Fred Carden et George Plinio Montalvàn, « *Evaluation organisationnelle* », Ed PADIE, 2003, p.37

²⁶ AMRANI Sabrina, MANSOUR Naima, « *l'impact de la motivation sur la performance organisationnelle Cas de CEVITAL d'Alger* », Mémoire de fin de cycle en sciences de gestion, option Gestion des ressources humaines, UMMTO, 2020, p.37

Chapitre 01 : l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'organisation

- *La performance sociale* : concerne l'état des relations sociales ou humaines dans l'entreprise et traduit la capacité d'attention de l'entreprise au domaine social. Selon **C. Marmuse (1997)** cette performance est mesurée par la nature des relations sociales qui interagissent sur la qualité des prises de décisions collectives, l'importance des conflits et des crises sociales, le niveau de satisfaction des salariés (turn over, qui est un indicateur de la fidélisation des salariés de l'entreprise) ainsi que le climat social de l'entreprise.
- *La performance financière* : elle se mesure par des ratios permettant de décomposer la rentabilité des capitaux investis. Pendant longtemps, cette performance fut considérée comme l'unique représentant de la performance globale de l'entreprise. On a estimé qu'elle reflète l'efficacité et l'efficience de l'utilisation des moyens humains, matériels et financiers de l'entreprise. Le but de la mesurer réside dans l'analyse de la rentabilité globale, et le cas échéant, quelle voie est la meilleure pour l'améliorer encore, ou au contraire, de savoir pourquoi une entreprise n'est pas rentable.
- *La performance économique* : elle concerne la mesure économique du rendement ou de la rentabilité de l'entreprise. Elle représente également la valeur ajoutée engendrée par l'entreprise. **Marchesnay (1991)** précise que la performance économique implique « *l'obtention du coût de production le plus bas, la meilleure qualité, le revenu le plus élevé et éventuellement une combinaison des trois* »

La performance économique et financière peut être définie comme la survie de l'entreprise ou sa capacité à atteindre ses objectifs (**R. Calori et al, 1989**). Cet aspect économique et financier de la performance est resté pendant longtemps, la référence en matière de performance et d'évaluation d'entreprise. Même si elle facilite une lecture simple du pilotage de l'entreprise, cette dimension financière à elle seule n'assure plus la compétitivité de l'entreprise.

- *La performance commerciale*²⁷ : appelée aussi performance marketing, est la performance qui est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise. Cette performance est difficile à séparer des autres performances déjà développées. La raison est que ces dernières s'inscrivent dans la raison d'être de toute organisation c'est-à-dire la satisfaction des clients. Même si les priorités d'objectifs et d'actions diffèrent selon le

²⁷ Bertrand Sogbossi Bocco, « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », 2010, p121

Chapitre 01 : l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'organisation

type de performance privilégiée, le but généralement visé par toute entreprise est de donner satisfaction aux besoins des clients en vue d'en tirer des profits.

La notion de performance, longtemps limitée à sa seule performance financière comporte aujourd'hui plusieurs critères d'évaluation différents. Il est question de performance globale courante, on peut résumer les différents types de performance dans le tableau suivant :

Tableau N° 02 : Typologies et critères d'évaluation de la performance

Types	Critères d'évaluation
Organisationnelle	L'efficacité, comme l'économie des ressources, la gestion des Compétences, la flexibilité de la structure.
Financière	La rentabilité, la profitabilité, l'autofinancement, la distribution de dividendes.
Commerciale	L'évolution des ventes, les marges réalisées, la satisfaction des clients et de la part de marché, être capable d'innover.
Sociale	Condition de travail, climat social, gestion des carrières, absentéisme
Environnementale	Réduction des risques environnementaux, maîtrise de la pollution...etc.

Source : AMRANI Sabrina, MANSOUR Naima, « l'impact de la motivation sur la performance organisationnelle Cas de CEVITAL d'Alger », 2020, p.37

3. La mesure de la performance

La mesure de la performance est un processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'entité, elle s'appuie sur un système d'informations et elle est conçue pour maîtriser la gestion d'une entité c'est-à-dire pouvoir mesurer et contrôler les risques et les performances analysés dans un environnement soumis à l'incertitude.

Chapitre 01 : l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'organisation

A.KHEMAKHEM « la mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnels. Elle est aussi destinée à associer les actions positives ou négatives à ce comportement responsable des membres de l'entreprise ». ²⁸

Mesurer la performance disait **Roover (1991)** est une tâche complexe et frustrante, difficile qui représente un vrai défi. Et pourtant, selon **Lord Kelvin** il y a fort longtemps, « [...] ce qui ne se mesure pas, n'existe pas » ²⁹

3.1. Les principaux critères de la mesure de la performance organisationnelle

L'analyse de la performance est une étape cruciale du processus d'évaluation d'une organisation. Et pourtant, c'est une des questions les plus problématiques dans le domaine de la théorie organisationnelle. Il existe un certain nombre d'approche, mais il n'y a guère de consensus, quant à ce qui constitue une bonne série de critères. ³⁰

3.1.1. L'efficacité organisationnelle

« L'efficacité organisationnelle est la mesure dans laquelle une organisation est capable d'atteindre ses buts ». ³¹ Ici on cherche à obtenir un résultat et arriver à un objectif sans prendre en compte le bon usage des moyens et ressources mises en œuvre par l'organisation.

Il existe plusieurs types d'efficacité ³² : l'efficacité technique, l'efficacité d'échelle, l'efficacité allocative, et l'efficacité sociale ou collective.

L'efficacité technique qui se définit généralement au niveau de l'entreprise, l'efficacité d'échelle qui se réduit à la moyenne des performances ex ante et post constatées par l'entreprise, l'efficacité allocative qui mesure le coût de production consenti pour x facteur de production, et enfin l'efficacité sociale ou collective qui fait référence à l'optimum Walras-Pareto.

²⁸ KHEMAKHEM.A, « la dynamique du contrôle de gestion », 2^{ème} éd, Dunod, Paris, 1976, p.6

²⁹ Lord.K (1932) « On the dynamical theory of heat », Transaction of the Royal Society of Edinburg, vol 20, pp.261-283

³⁰ Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson, Fred Carden et George Plinio Montalvàn, Op.cit. p.151

³¹ Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Op.cit. p.154

³² Hachimi Sanni Yaya, M.Sc, « la problématique de la performance organisationnelle », Canada, 2003, p.18

Chapitre 01 : l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'organisation

3.1.2. L'efficience

C'est la relation économique qui met en rapport un résultat obtenu avec des moyens mis en œuvre. C'est la maximisation des résultats et/ou la minimisation des moyens c'est en fait une productivité et une rentabilité. Mais contrairement aux allégations de plusieurs auteurs, l'efficience ne signifierait pas le plus grand bénéfice pour un coût donné, mais le grand bénéfice mesurable pour un coût donné mesurable. **Marris (1994)** ajoute que l'efficience doit être démontrée, prouvée et surtout calculée.³³

3.1.3. La pertinence

« La pertinence est la capacité d'une organisation à répondre aux besoins des intervenants prioritaires et à obtenir leur soutien dans le présent et pour l'avenir ». ³⁴

3.1.4. La viabilité financière

Elle comporte trois dimensions. La première est la capacité de l'organisation à produire suffisamment de liquidité pour payer ses factures et à être prospère et rentable, pour cela l'organisation a besoin des organismes de financement dont l'organisation a besoin, ce qui nous conduit à la deuxième dimension qui a la viabilité financière, cette dernière est liée aux sources et aux types de revenus sur lesquels l'organisation se base pour ses dépenses. La troisième et dernière dimension est la capacité de l'organisation à vivre dans les limites de ses moyens, pour cela il faut que cette dimension ait de bonnes pratiques de gestion financières.

4. Les indicateurs de la performance

Pour mesurer la performance de l'entreprise, le gestionnaire utilise des indicateurs qui ont pour rôle des donner des indications concernant la gestion et la manière de gérer l'entreprise. Il existe plusieurs types d'indicateurs en fonctions des objectifs qui ont été fixés par l'entreprise.

Le choix de tel ou tel indicateur repose donc sur les objectifs qui vont constituer une sorte de *filtre* afin d'obtenir des informations fiables et pertinents dans la gestion de l'entreprise.

³³ Hachimi Sanni Yaya, M.Sc, Op.cit., p.16

³⁴ Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Op.cit. p.167

Chapitre 01 : l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'organisation

4.1. La notion d'indicateur

LORINO a défini l'indicateur de performance comme « *un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat* ». ³⁵

Les indicateurs ont de multiples fonctions :

- Le suivi d'une action, d'une activité et d'un processus. Ici on répond à la question « *où on est-on dans telle action ?* » ;
- L'évaluation d'une action. Ici on répond à la question « *quel résultat avons-nous atteint ?* » ;
- Le diagnostic d'une situation, d'un problème. Ici on répond à la question « *quel est le problème ?* » ;
- La veille et la surveillance de l'environnement et du changement. Ici on répond à la question « *quels changements affectent notre environnement ?* ».

4.2. Les principaux types d'indicateurs

Ils sont choisis par l'organisation en fonction des critères bien définis dans le cadre de sa stratégie. Leur observation régulière permet d'alerter les dirigeants sur l'évolution de l'activité.

4.2.1. Les indicateurs financiers³⁶

Le chiffre d'affaire est le premier indicateur de performance, c'est celui qui permet de mesurer le volume d'activité. Il correspond à la somme de ventes de l'entreprise. Ils permettent de porter un jugement de la valeur sur la santé financière d'une organisation, il est important d'aborder les concepts suivant : l'équilibre financier, la rentabilité et la liquidité.

- **Taux de rentabilité** ³⁷ : il mesure la rentabilité des capitaux propre c'est-à-dire la capacité d'une organisation à générer un résultat suffisant pour rémunérer ses associés ou actionnaires.

³⁵ P.LORINO, Méthodes et pratiques de performance, 2^{ème} éd d'organisation, Paris, 2001, p130

³⁶ www.vie-publique.fr, « Les indicateurs de performance de l'entreprise » (consulté le 13/03/2021)

³⁷ AMRANI Sabrina, MANSOUR Naima, Op.cit., p.42

Chapitre 01 : l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'organisation

Taux de rentabilité = résultat net de l'exercice / capitaux propres

- **Taux de profitabilité** : il détermine la part du profit dans le chiffre d'affaire qui a permis de le réaliser.

Taux de profitabilité = résultat net de l'exercice / chiffre d'affaire

4.2.2. Les indicateurs de l'activité commerciale

Permettent de connaître en détail l'origine du chiffre d'affaire à travers la mesure des revenus générés par chaque catégorie de produits, le taux de transformation client (nombre de clients potentiels contactés qui sont devenus clients de l'entreprise), le taux de satisfaction et degré de fidélisation des clients, la notoriété des produits ou de la marque sur les réseaux sociaux et l'évaluation des parts de marchés par rapport aux concurrents (la part de marché détermine le poids de l'organisation sur son marché et permet de la situer par rapport à ses concurrents)

4.2.3. Les indicateurs de gestion des ressources humaines

Comprennent entre autres le taux d'absentéisme, le taux d'accidents du travail, les coûts de production et la capacité de production. Ils sont indispensables pour mesurer les marges de progression des différents services de l'entreprise.

- Taux d'absentéisme ³⁸: c'est un indicateur du climat social de l'organisation, si celui-ci est satisfaisant les salariés seront plus intéressés par leur travail et donc ils s'absentent moins, et sont alors plus productifs.

³⁸ AMRANI Sabrina, MANSOUR Naima, Op.cit., p.44

Chapitre 01 : l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'organisation

4.2.4. Les indicateurs de responsabilité sociétale

Ils fournissent des informations sur la qualité des modes de production en termes d'impact sur l'environnement (consommation d'eau ou d'énergie, pollution,...etc.) et les conditions de travail des salariés.

4.3. Les cinq (05) éléments que doivent contenir un indicateur de performance pour être juste et fiable³⁹

- **Spécifique** : il doit identifier un objectif clair ;
- **Mesurable** : les données utilisées doivent être quantifiables ;
- **Réalizable/faisable** : les objectifs qui s'y réfèrent doivent être atteignables. Facile à obtenir et à actualiser ;
- **Pertinent** : il doit respecter la stratégie et la vision de l'entreprise. Correspond à une préoccupation, à un objectif, à une attente, à un engagement ;
- **Temporel** : il doit avoir une durée définie.

Cette section a été consacrée à la présentation du concept de la performance de l'entreprise. Ce concept fût appréhendée de différentes manières : degré de réalisation des objectifs, les réalisés, la manière d'atteindre les résultats, l'efficacité combinée à l'efficience et à la pertinence. Pour synthétiser des différentes définitions, Bourguignon (1995) les a regroupés sous trois rubriques : le terme performance peut traduire l'action, son résultat et éventuellement son succès.

Nous avons démontré aussi que la performance a un caractère multidimensionnel, il est possible de distinguer entre performance financière qui a trait à l'analyse de la rentabilité des capitaux investis, la performance économique qui concerne la valeur ajoutée engendrée par l'entreprise, la performance sociale qui exprime le rapport entre l'effort social global de l'organisation et l'attitude des salariés qu'elle emploie, la performance organisationnelle qui concerne la manière avec laquelle l'entreprise parvient à mettre à contribution l'ensemble de ses propres atouts et d'en déduire les défaillances et ce afin de pouvoir assurer la réalisation

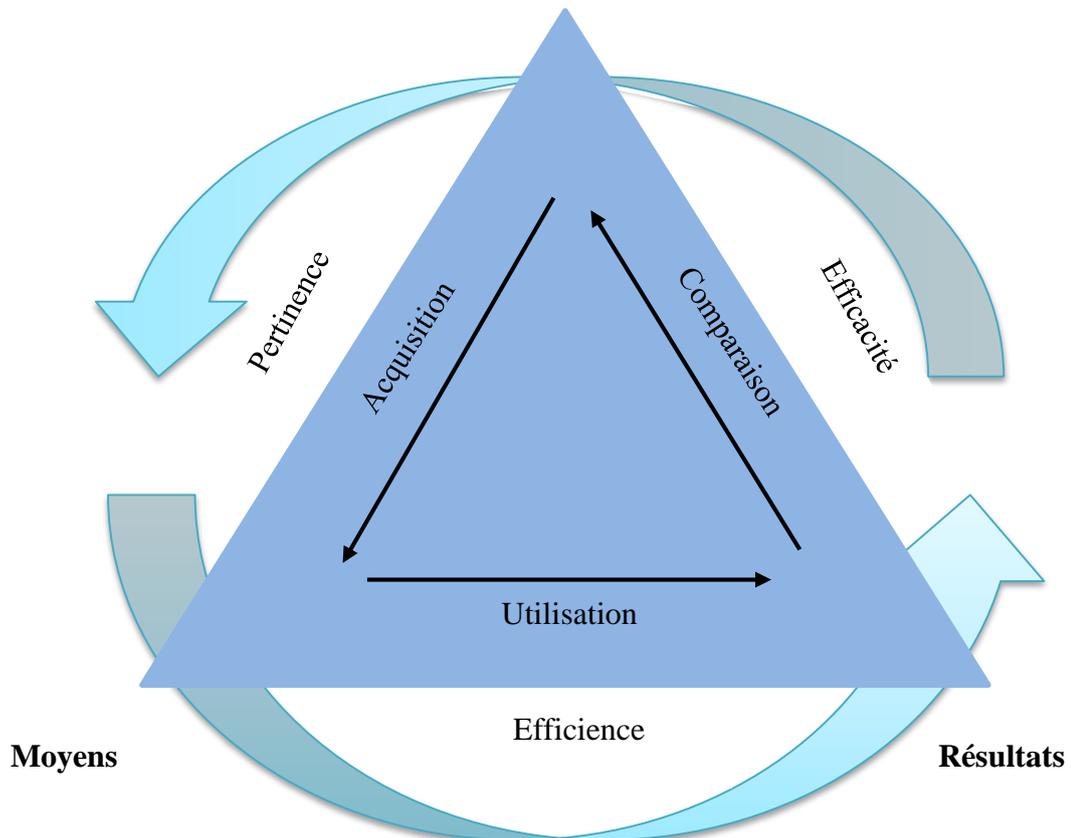
³⁹ www.openmindit.com, « Les six types d'indicateurs de performance à impliquer dans la gestion d'une entreprise », 17 jan 2020, (consulté le 14/03/2021)

Chapitre 01 : l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'organisation

de ses objectifs. A ces types de performance nous pouvons ajouter la performance commerciale et environnementale.

Figure N° 07 : Triangle de la performance de Gibert (1980)

Objectifs



Source : GDLE ergonomie, Le modèle gestionnaire de la performance (boucle courte), p.1

Chapitre 01 : L'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'organisation

SECTION 3 : L'impact de la crise sanitaire sur la performance organisationnelle

L'année 2020 est loin d'être une année typique, et la mesure et l'évaluation de la performance ne sont peut-être pas la première chose dans l'esprit des managers et des employés bien que cette notion est très importante pour la survie d'une organisation.

La Covid-19 est une urgence sanitaire majeure dans le monde. Plus de sept millions de personnes ont été diagnostiquées dans le monde, depuis janvier 2020 plusieurs pays et régions sont touchés par la pandémie. Les pays sont contraints d'adopter des mesures de quarantaine en raison de la nature infectieuse du Covid-19. Ces mesures ont un impact négatif important sur la demande globale, en particulier sur la consommation et les exportations.

Plusieurs pays ont imposé des restrictions à l'importation pour empêcher la transmission virale, ce qui a fortement frappé les entreprises.

Dans cette section nous allons essayer de répondre aux questions suivantes :

- Par quel canal la Covid-19 a un affecte-t-elle la performance de l'entreprise ?
- Dans quel cas l'impact du Covid-19 est plus prononcé ?

Compte tenu de l'impact de la pandémie de covid-19 sur le travail et la vie professionnelle des employés, et sur les priorités de l'entreprise en général, les responsables de la gestion des talents se demandent s'il convient d'ajuster leu

1. Analyse théorique sur l'impact du Covid-19

La Covid-19 est une urgence sanitaire majeure dans le monde. Plus de sept millions de personnes ont été diagnostiquées dans le monde, depuis janvier 2020 jusqu'à nos jours plusieurs pays et régions sont touchés par la pandémie. Les pays sont contraints d'adopter des mesures de quarantaine en raison de la nature infectieuse du Covid-19. Ces mesures ont un impact négatif important sur la demande globale, en particulier sur la consommation et les exportations.

Plusieurs pays ont imposé des restrictions à l'importation pour empêcher la transmission virale, ce qui a fortement frappé les entreprises.

Chapitre 01 : l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'organisation

1.1. Les effets de la crise sanitaire sur la valeur de l'entreprise

La crise sanitaire du Covid-19 a eu un effet sur la valeur des entreprises bien que chacune d'elles a été impacté de façon différente. Certaines ont vu leur chiffre d'affaires fluctuer de façon importante. L'évaluation d'entreprises comporte toujours une part d'incertitude, et cette crise à la fois sanitaire et économique ne fait que l'accentuer. Certaines entreprises vont réussir à rattraper les pertes mais pas toutes.

Chaque entreprise réagit différemment en fonction des caractéristiques qui sont propres à son modèle économique, nous retrouvons trois (03) types d'entreprises :

Tableau N° 03 : Effets de la crise sur la valorisation de l'entreprise

Types d'entreprises	Caractéristiques
Entreprises ayant bien résisté au 1 ^{er} et 2 ^{ème} confinement	Le modèle économique est confirmé. Augmentation non négligeable de leur valorisation.
Entreprises ayant enregistré une forte baisse de chiffre d'affaires à chaque confinement	La crise est bien gérée. Mise en place des financements de restructuration. La valeur ici est stable ou peut baisser dans des proportions raisonnables.
Entreprises ayant subi une très forte chute de leur activité et dont le redémarrage est lent, compliqué et coûteux	Le modèle économique doit être repensé afin d'assurer leur pérennité. Leur valorisation va se trouver dégradée pour une longue période

Source : PIZZUTI Stéphanie, www.fiducial.com, L'impact de la covid-19 sur la valorisation d'entreprise, 21 déc 2020

Chapitre 01 : l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'organisation

1.2. Covid-19 et secteurs d'activités

La crise du Covid-19 impacte tous les secteurs d'activités, certains très négativement et d'autres positivement créant des effets d'aubaines sans précédent.

Parmi les secteurs qui tiennent bon et dont la demande d'emploi augmente sous les effets de la crise sanitaire : la santé, l'agroalimentaire, l'agriculture, les services publics mais aussi les opérateurs télécoms qui tirent leur épingle du jeu.

1.2.1. Les secteurs les plus négativement touchés

Le présent tableau montre comment l'emploi mondial a été impacté selon chaque secteur du plus faible au plus élevé

Tableau N° 04 : Impact du COVID-19 sur l'emploi mondial par secteur

Secteur économique	Impact actuel de la crise sur la production économique
Education	faible
Services publics	Faible
Agriculture : forêts et pêche	Faible – moyen
Construction	Moyen
Activités financières et d'assurances	Moyen
Transports	Moyen - élevé
Hôtellerie et restauration	élevé
Immobilier ; activités admiratives et d'affaires	élevé
Industrie manufacturière	élevé
Commerce en gros et de détail, réparation automobile et de motos	élevé

Source : Système des nations unies, analyse rapide de l'impact socio-économique du covid-19 sur l'Algérie, juin 2020, Algérie, p.15

Chapitre 01 : l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'organisation

1.2.1.1. Le secteur du tourisme⁴⁰

Le tourisme a été mis à genoux par cette pandémie, au point de devenir le secteur le plus touché par la crise sanitaire, ce qui implique des répercussions majeures dans la mesure où il représente 10% du PIB mondial.

Les prévisions pour le secteur sont en effet alarmantes. D'après le World Travel and Tourism Council, jusqu'à 50 millions d'emplois pourraient être perdus.

Les entreprises les plus touchées sont les compagnies de transport aérien et de croisières, avec des dommages nécessitant jusqu'à 12 mois de rétablissement pour un retour aux niveaux d'avant-crise.

L'industrie hôtelière a également subi des pertes notables, bien que globalement inférieures par rapport à d'autres.

1.2.1.2. Le secteur du BTP et de la construction

Le premier confinement a imposé la mise à l'arrêt des chantiers, lesquels pour redémarrer dans de bonnes conditions doivent par ailleurs attendre une reconstruction de stocks et la possibilité de s'approvisionner en matières premières.

1.2.1.3. Le secteur du commerce et du marketing

Selon une étude réalisée par Expectra (cabinet de recrutement spécialisé pour les cadres), les transactions commerciales conclues ont baissé 31% à -20%) au début du confinement. Les baisses de trésorerie ont notamment entraîné une chute des projets d'embauche mais aussi des investissements en communication et marketing digital.

Le conseil en immobilier, quant à lui, fait figure d'exception et a vu la demande croître de près de 60% par rapport à 2019. t celles opérant dans l'automobile ou dans les biens d'équipement et de construction, aussi bien sur les marchés français qu'internationaux.

1.2.2. Les secteurs qui se stabilisent

1.2.2.1. Le secteur de comptabilité et finance

Contribuent directement au rééquilibrage des indicateurs économiques. Le secteur financier a vu croître les demandes de financement des entreprises en parallèle d'une hausse de l'activité de prêts et de crédits de trésorerie à court terme.

⁴⁰ www.tinetext.com, « L'impact du covid-19 sur le secteur du tourisme » (consulté le 15/03/2021)

Chapitre 01 : l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'organisation

1.2.2.2. Le secteur informatique et télécoms

Ils sont en tête des secteurs les plus positivement impactés. Car le confinement à entrainer un surcroît d'échanges via divers moyens de communication, le secteur de l'informatique et télécoms va tirer profit de la situation actuelle. Plateformes de streaming, travail à distance, service de sports et bien-être à la maison, livraison de nourriture, laboratoires pharmaceutiques ou encore entreprises de nettoyage et grossistes s'en sortent très bien comparé à d'autres secteurs.

Le recours au Cloud, de plus en plus démocratisé, va poser des questions de cyber sécurité, offrant de nouvelles opportunités de développement pour le secteur informatique.

Ex : le boom de la télémédecine⁴¹

Par peur de croiser d'autres malades, les salles d'attente sont vides. Ce comportement a renforcé les différentes applications qui proposent des consultations vidéo. C'est le cas de *Teladoc Health* (Etats-Unis) ou *Doctolib* (France).

2. Covid-19 et la performance organisationnelle

Des études existantes ont examiné le lien entre covid-19 et le prix du pétrole (Gil-Alana et Monge 2020 ; Narayan 2020), tandis que peu d'études ont examiné l'impact du covid-19 sur la performance des entreprises, et pourtant cette dernière a été fortement touché.

Aujourd'hui, il semble nécessaire et salutaire d'entamer une réflexion collective mettant en exergue les conséquences négatives de la pandémie sur l'économie mondiale d'une manière générale et la performance des entreprises d'une manière particulière.

La notion de performance des organisations est une question vitale des sciences de gestion. Elle semble polysémique, complexe et difficile à définir tant les approches sont multiples. Sa complexité n'émane pas uniquement de la diversité de ses conceptualisations mais aussi de son caractère multidimensionnel, notamment face à un paysage sapé par les retombées de cette pandémie.⁴²

⁴¹ Flore Deghaye, « Quels secteurs et entreprises profitent de la crise du coronavirus ? », 6 avril 2020.

⁴² Congrès international de recherche en Finance, comptabilité, contrôle et audit (CIREFCCA), « *Performance des organisation et COVID-19* », 25 Déc 2020, p.2

Chapitre 01 : l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'organisation

2.1. Impact sur la performance des sociétés cotées

Selon la théorie des options réelles, les gestionnaires ont tendance à différer les investissements lorsque les incertitudes augmentent, ce qui peut conduire à manquer de projets rentables (Zeng et al, 2016). La covid-19 entraîne des risques externes plus élevés, ce qui conduit les gestionnaires à augmenter leurs liquidités en cas d'urgence. Une plus grande rétention de liquidités prend les fonds d'investissement et réduit la dynamique des entreprises en matière de développement durable.

A court terme, sur la base de la hiérarchie des besoins de Maslow, la demande des consommateurs en matière de santé et de sécurité est plus urgente que celle de contact social pendant la pandémie, ce qui entraîne une diminution de la demande (Hagerty et Williams 2020). Ces facteurs conduisent à une baisse des revenus de l'entreprise et en fin de compte, à une baisse de la performance de l'entreprise.

La productivité et les revenus des entreprises ont fortement baissé en raison de la mise en œuvre des mesures de quarantaine, ce qui a inévitablement entraîné une baisse des performances.

2.1.1. Impact de la pandémie sur la dimension sectorielle

- La dimension régionale

Une caractéristique commune de toutes les études récentes sur les impacts économiques du coronavirus est qu'elles se concentrent sur le marché des agrégats. **Gil-Alana et Monge (2020)** ont étudié la relation entre le prix du pétrole brut et la covid-19, constatant un choc persistant sur les prix du pétrole.

Cependant, des recherches ont montré que l'impact différentiel du degré et de la vitesse des opérations dans une région donnée est plus important pour les régions affichant une croissance économique plus rapide que d'autres affichant une croissance plus lente (Demibrag, Glaister et Sengupta 2019).

Cela signifie que l'impact du covid-19 sur les performances de l'entreprise présente une hétérogénéité régionale évidente, car le taux de croissance est différent d'une région à l'autre. Par conséquent, la région où l'entreprise opère joue un rôle crucial dans la sélection stratégique et la gestion des opérations.

Chapitre 01 : l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'organisation

Conclusion

Dans ce chapitre nous nous sommes intéressées par l'étude de deux concepts distincts à savoir la crise sanitaire et la performance de l'organisation ainsi qu'à l'impact de cette crise sur cette dernière.

La crise sanitaire n'est donc pas simplement une urgence forte. C'est une rupture qui force à changer de fonctionnement. Dès que la santé est en cause, le potentiel émotionnel est important et il peut tétaniser des responsables non préparés. Cependant, la crise ne conduit pas fatalement à l'échec.

La gestion d'une crise demande d'articuler des moyens techniques, une capacité organisationnelle et des aptitudes personnelles, si les risques et les crises sanitaires inspirent souvent des craintes chez les responsables des entreprises, ce sont aussi des opportunités pour une meilleure maîtrise de leurs activités.

La performance quant à elle est un concept complexe, et multidimensionnelle qui intègre différents indicateurs de mesure car elle reste une affaire de perception et tous les acteurs ont pas la même perception de la performance. Elle est par ailleurs, relative à la vision de l'entreprise, sa stratégie et ses objectifs.

C'est dans ce sens que la performance d'une entreprise peut se mesurer sous différents angles, il ne se limite pas seulement à sa dimension financière ainsi pour l'évaluer, il est nécessaire d'effectuer des mesures au niveau de toutes les dimensions et appuyer sur ces facteurs déterminants pour l'améliorer.

Concernant l'impact du coronavirus sur la performance de l'entreprise, personne à 100% ne connaît l'impact réel que ce soit sur la performance ou l'économie en général. Mais nous pouvons dire que les principales économies du monde ont perdu environ 3% à 5% de la valeur du produit (PIB).

Nous pouvons ajouter à propos de cet impact que, lorsque l'échelle d'investissement de l'entreprise est plus petite, l'impact négatif du covid-19 sur les performances de l'entreprise est plus prononcé, cet impact reste prononcé aussi dans le cas où le chiffre d'affaire d'une entreprise est inférieur.

Chapitre II



Le changement organisationnel



Introduction

La crise Covid-19, remet en cause l'approche du changement progressif pour un changement de crise. Les entreprises ont l'habitude de gérer des changements d'évolution dans une logique de progrès. Il s'agit d'intégrer un nouvel outil, de revoir une organisation, de proposer des innovations technologiques et/ou de marché, de repenser le management ou d'intégrer une nouvelle réglementation. De tels changements sont en général progressifs et visent à passer du point A au point B avec une promesse de progrès. Pour cela, différents méthodologies d'accompagnement du changement ont été mises en œuvre avec une évolution de ces dernières en mode collaboratif.

Le changement constitue dans l'univers des organisations, un thème majeur autant que difficile. Un thème majeur de la recherche en gestion dans la mesure où, comme dans de nombreux autres domaines, une réflexion en terme de changement et de transformation se substitue peu à peu des raisonnements en terme de stabilité et de permanence. Le changement devient une préoccupation inhérente à l'activité sociale, il engendre de ce fait la nécessité d'une meilleure compréhension de ses mécanismes. En effet la gestion à long terme été envisager comme la recherche et la mise en place de modèle universels pouvant répondre de manière définitive aux problèmes aux organisations.

Le changement consiste en le passage d'une situation actuelle déjà en place, à une autre situation imaginée, souhaitée et planifiée. Il consiste en une réponse à différents types de situation : Une situation de crise, d'incertitude générale ou de survie. Et qui nécessite une réaction immédiate de la part des organisations. Et ce par la prise en compte du contexte actuel très volatile installé dans toutes les régions du monde et dans tous les domaines d'activités, l'environnement de plus en plus changeant et de plus en plus vite, ainsi que l'influence de nombreux facteurs tels que la mondialisation, les nouvelles technologies, les bouleversements politiques, les crises et les incertitudes économiques et financières, les changements climatiques et environnementaux Etc. Incitent les organisations à changer leurs façons de faire.

Les organisations sont appelées à s'adapter aux nouveautés, ce qui signifie se transformer pour la plupart d'entre elles, cette transformation est un changement complet qui concerne la stratégie, le modèle ou le mode opérationnel, l'organisation, les personnes et les processus. Le changement est considéré aujourd'hui comme étant inévitable, dans ce chapitre nous allons étudier et comprendre le changement, quels sont ses types, ses caractéristiques, les principaux facteurs inducteurs et les acteurs intervenants, ainsi que la conduite de changement et les

Chapitre 02 : Le changement organisationnel

résistances liées au changement. On essayant de répondre à cette question "pourquoi un changement organisationnel ?" pour mieux comprendre le changement sous tous ses aspects.

SECTION 01: l'impact de la crise sur l'organisation et généralités sur le changement organisationnel

Dans cette section nous allons définir le changement dans sa globalité, l'historique et les fondements théorique, les principaux facteurs inducteurs du changement, ses formes et ses caractéristiques. Nous allons commencer par mettre en relation l'impact de la crise sur la santé mentale des travailleurs, puis la gestion de crise et enfin le changement afin de comprendre la nécessité d'introduire ce dernier. Ensuite, nous allons aborder les généralités sur le changement organisationnel à travers un historique du changement suivi de quelques définitions.

1. Conséquences de la crise sanitaire (Covid-19) sur la santé mentale au travail

La santé mentale de la population est devenue un enjeu majeur de cette crise sanitaire. La pandémie actuelle de coronavirus impacte considérablement le niveau général de stress, d'anxiété et de dépression, créant un état de sidération chez beaucoup de personnes.

D'après une étude sur le climat social en entreprise menée par le groupe Cégos (leaders mondiaux de la formation professionnelle continue) en juillet 2020 avant le deuxième confinement, 48% des collaborateurs (salariés et managers) voient leur niveau de stress augmenter pendant la première vague. Leur étude a aussi démontré que ce genre de problèmes psychologiques touchent encore 23% des salariés et 27% des managers¹, du coup cette crise n'a qu'amplifié le niveau de stress déjà existant, avec la perte des repères l'isolement et la peur de perdre son travail engendrant ainsi une anxiété personnelle chez la plupart des travailleurs. Des observations montrent que les femmes se disent plus stressées (53%) que les hommes (41%) à cause de la charge mentale qu'elles doivent assumer.

1.1. Définitions de quelques concepts

- **Le stress**

Le stress est une réponse physiologique normale à une situation anormale, c'est une formule employée pour formuler des sensations difficiles à exprimer à dire et à expliquer.

Généralement le stress est déclenché par des situations qui représentent un danger pour l'individu. Le stress peut apparaître et disparaître de lui-même, selon que l'on est en présence ou non de facteurs de stress (surcharge de travail, difficultés relationnelles, problèmes financiers,... etc.).

¹La crise sanitaire a amplifié le niveau de stress au travail, 17 novembre 2020 à 16 :43 repéré à www.lefigaro.com

▪ L'anxiété

Contrairement à la peur qui résulte d'une menace connue et réelle, l'anxiété est une réponse à une menace vague et inconnue. Elle se manifeste lorsqu'on anticipe la survenue d'un événement dangereux. Chacun vit un degré d'anxiété propre à lui, la perception de l'évènement à une grande influence sur l'intensité de l'anxiété vécue.

▪ La déprime

Selon le Multi dictionnaire de la langue française, « la déprime est un état passager de lassitude, de découragement et de tristesse »². Elle peut se manifester de différentes façon, tant sur les plans physiques que psychologiques et son intensité varie d'une personne à l'autre.

1.1.1. Les symptômes reliés au stress pendant une crise sanitaire

Avant de trouver des solutions, il est important de comprendre et savoir distinguer les différentes réactions possibles face à cette crise.³

1.1.1.1. Sur le plan physique

- Maux de tête, problèmes gastro-intestinaux ;
- Difficultés de sommeil et de l'appétit ;
- Diminution de l'énergie.

1.1.1.2. Sur le plan psychologique et émotionnel

- Inquiétudes et insécurité en lien avec le virus ;
- Sentiment d'impuissance ;
- Sentiments de découragement, de tristesse et de colère.

1.1.1.3. Sur le plan comportemental

- Concentration difficile ;
- Agressivité ;
- Isolement ;
- Difficulté à prendre des décisions.

² DE VILLERS, Marie-Eva, « Déprime », Multi dictionnaire de la langue française, 4^e édition, Montréal, édition Québec Amérique, 2003, p.444

³ Stress, anxiété et déprime associés à la maladie coronavirus COVID-19, Québec, 25 Mars 2021. Repéré à www.quebec.ca

2. Comment gérer le stress au travail pendant la crise sanitaire (accompagnement des salariés)

Un état de bien-être au travail favorisera l'engagement des salariés, augmentera leur innovation et leur créativité tout en diminuant l'absentéisme et le turnover de l'entreprise.

C'est pour cela que l'employeur se doit à conserver une qualité de vie au travail, qui aura par la suite un impact direct sur les résultats de l'entreprise en matière de productivité et de performance.

Nous pouvons dire que la gestion du stress des salariés est devenue un grand enjeu du post-confinement en entreprise

2.1. Les moyens d'action de l'employeur

Selon une étude publiée le 14 mars 2020 dans la revue médicale The Lancet, lorsque la durée est supérieure à une dizaine de jours, le confinement produit un syndrome post-traumatique.

Désormais l'employeur se voit contraint de suivre certaines obligations au travail, il doit prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Ces obligations comprennent des actions de prévention, d'information et de formation et la mise en place d'une organisation avec des moyens adaptés, de plus il doit veiller à leur mise à jour régulière.

2.1.1. Sécurité au travail

Les employeurs ou managers devront identifier et évaluer les risques sur le lieu de travail avant d'introduire de nouvelles méthodes de travail. Ces processus d'évaluation doivent être, adaptés aux risques de l'entreprise, être revus et modifiés si nécessaire, se conformer aux lois et réglementations nationales⁴.

Afin de réduire le sentiment d'insécurité de l'emploi, une multitude d'actions peuvent être envisagées :

- Rassurer les travailleurs en leur rappelons leur droit de congés et qu'il ne risque pas de perdre leur emploi dans le cas d'un congé de maladie ;
- Eviter le licenciement en introduisant des mesures temporaires par exemple réduire les heures de travail, réduire les heures supplémentaires et faciliter les tâches de travail ;

⁴ International labour organization, Managing work-related psychosocial risks during the covid-19 pandemic, Geneve, 22 juin 2020 p.21

- Organiser des réunions régulières et s'engager dans des projets de groupe afin de permettre au travailleur de communiquer sur leurs incertitudes.

2.1.2. Management et leadership

Afin de protéger la santé physique et mentale des travailleurs il faut bâtir un leadership fort, pour cela des actions doivent être envisagées⁵ :

- Etre informé, en recherchant des informations fiables sur l'état de la pandémie auprès des autorités nationales ;
- Donner la priorité à la sécurité des travailleurs en les consultant régulièrement afin qu'ils restent informés, engagés et productifs ;
- Profiter des nouvelles expériences acquises pendant la crise (nouvelles méthodes de travail) pour changer et innover.

2.1.3. Communication, information et formation

Afin d'assurer la communication et la fourniture d'information et de formation pendant la crise, les managers se sont tournés vers de nouveaux canaux de communications à savoir, e-mail, newsletters, appel vidéo, réunions et applications pour les employés distants. Les actions suivantes peuvent être envisagées⁶ :

- Fournir des informations claires et précises sur les risques associés au covid-19 et sur les mesures de prévention de la contagion, il faut éviter les rumeurs non confirmées qui génèrent de la peur ;
- Discuter et aborder ouvertement, honnêtement et efficacement l'impact du covid-19 au sein de l'entreprise en question ;
- Veiller à ce que toutes les informations soient accessibles par tous (handicapés, migrants, travailleurs indigènes) ;
- Former les gestionnaires, les superviseurs et les travailleurs à reconnaître tout signe de trouble mental et instaurer un climat favorable au travail ;
- Former les gestionnaires sur le travail à distance afin qu'ils puissent encadrer et soutenir leurs équipes.

⁵ International labour organization, Managing work-related psychosocial risks during the covid-19 pandemic, Geneve, 22 juin 2020 p.22

⁶ International labour organization, Managing work-related psychosocial risks during the covid-19 pandemic, Geneve, 22 juin 2020 p.24

Nous savons qu'avant même que le covid-19 n'apparaisse dans notre société, le stress, l'anxiété, la déprime et le burnout au travail étaient déjà présents, avec cette pandémie nous pouvons dire que nous avons franchi un palier en matière de gravité car elle n'a fait qu'empirer les choses. Ainsi, il est indispensable de ne pas prendre ces risques psychologiques à la légère, car s'ils ne sont pas évalués et pris en charge dans les temps, ils peuvent aggraver la souffrance et devenir de véritables problèmes de santé mentale.

C'est pourquoi nous avons abordé le sujet du stress au travail car il était essentiel d'évoquer la santé mentale de manière claire.

3. Gestion de crise sanitaire

La gestion de telle crise passe par une gestion médiatique en premier, par une gestion technique, et enfin par maîtrise globale des risques.

3.1.La gestion médiatique des crises sanitaires

Lorsque la crise s'est déjà développée, la communication devient importante, la première des choses à faire est de recueillir les informations valides.

Cependant la communication n'est pas une tâche facile pendant une crise car on se retrouve face à de nombreux problèmes qui sont l'attitude de public, le comportement des médias, et par-dessus tout réussir à communiquer une information valide, fiable et crédible à la fois.

▪ L'attitude de public face au risque

La lecture symbolique du problème sanitaire par l'opinion est un facteur subjectif de crise. En effet la contamination d'éléments vitaux tel que l'eau, l'air le sang suscite un grand émoi. Le décideur public peut être confronté à une surrection par rapport aux risques réels parce que les individus s'identifient aisément à une victime potentielle. De même, l'attitude de la population sera fonction de la catégorie de personne contaminé. La crise sanitaire s'alimente de fantasme collectif.

Un problème sanitaire mal pris en compte lors de son apparition peut entraîner des peurs chroniques qui perdurent au-delà de sa résolution technique.

Aussi des sociologues, comme **Ulrich Beck** par exemple considère que nous vivons dans une société de la peur ancrée dans la société du risque. Nous pouvons dire que l'évaluation du risque échappe à toute rationalité.

▪ Le rôle des médias dans la crise

Les médias ont le rôle d'informer le public et un rôle d'investigation en jouant sur l'émotion et l'émoi que provoque l'apparition d'un risque sanitaire, ils assurent le succès de leur diffusion.

Ils jouent souvent un rôle amplificateur.

- **L'information des usagers en temps de crise sanitaire**

L'information des usagers constitue un élément essentiel des politiques de santé publique. Cette information est une exigence éthique et démocratique, mais aussi une condition d'efficacité ou d'efficience pour une stratégie d'intervention en santé publique.

Cependant, les informations sanitaires en sont souvent été considérées comme devant faire l'objet d'une protection ou d'une confidentialité afin de ne pas inquiéter l'opinion.

On peut dire, que l'information pour être crédible doit obéir à des principes : transparence, indépendance, qualité qui garantit la crédibilité des messages, elle doit être utilisable. La formation des usagers peut être un processus continu et permanent, capable, si possible, d'anticiper une situation de crise sanitaire.

3.2. La gestion technique des crises sanitaires

La gestion technique est le temps de la décision, le problème ici est que les acteurs décisionnels sont placés dans un univers inconnu ou risqué. Le décideur doit s'adapter à un monde aux nouvelles règles du jeu et se trouve souvent face à un dilemme temporel : soit agir immédiatement au risque de coût inutile et d'erreurs d'appréciation, soit attendre un état des connaissances plus solide.

Dans une telle situation, le plus urgent est de limiter l'effet de la crise dans le temps, la décision doit alors s'appuyer sur quelques principes clés : le pragmatisme doit l'emporter, la rapidité de réaction est essentielle, la transparence de la réaction est essentielle, une crise ne se gère pas à l'économie, elle n'est jamais terminée, la phase immédiate qui suit la crise est déterminante, rien ne doit jamais être laissé au hasard il doit être prêté avec attention, toute entité (entreprises, marques... etc.) qu'aura affronté une crise devient plus sensible pour l'avenir à tout porteur de risques.

On conclue que la gestion technique de la crise consiste à en limiter les effets dans le temps. Ainsi, l'anticipation doit devenir un objectif absolu pour les entités décisionnelles, ministères, institutions spécialisées, protection civile, protection sanitaire... etc.

4. La maîtrise des risques

A cette fin de grandes orientations sont à considérer, la première consiste à développer les outils en partie déjà existants de la sécurité sanitaire, et la seconde consiste à mettre en place de nouveaux instruments de maîtrise de risques.

- **Le développement des instruments de sécurité sanitaire**

Cette notion est née dans le cadre du système de santé du fait des drames qui ont marqué ce secteur.

Les risques sanitaires sont protéiformes, infiniment variés en général inattendus, les virus mutent les agents infectieux se renouvèlent et se dissimulent. Alors que la prévention correspond à des risques connus pouvant être plus au moins réduits, la précaution se situe dans un domaine où l'existence et l'ampleur du risque ne sont pas établis avec certitude, mais où ses conséquences peuvent être graves ce qui rend difficile l'estimation des enjeux. La précaution s'impose donc comme attitude de prudence autorisant la prise de décision en attente d'information supplémentaire sur la prise de risques à gérer.

Nous ne distinguons que l'objectif du principe de précaution et la mise en place d'une gestion raisonnable des risques. Le contenu de principe de précaution est cependant affecté d'une particulière imprécision qui tient à la variété des conceptions qui ont été présentées

- **La mise en place de nouveaux instruments de maîtrise des risques**

Face à des risques sanitaires nouveaux, les pouvoirs publics, ainsi que les autres instances décisionnelles cherchent à développer des conceptions différentes et novatrices de la maîtrise des risques. Plusieurs orientations font ainsi l'objet d'une attention soutenue, voire d'une priorité marquée :

-Approfondir et élargir les approches nouvelles de prévention et de gestion de risque : pour cela convient de placer l'intervention humaine au centre de la démarche de sécurité, généraliser les approches globales, favoriser les approche pluridisciplinaires, savoir évaluer les risques, développer les systèmes de veilles et de contrôle de la prévention des risques, bénéficier de retour d'expérience.

-Construire un système complexe et cohérent d'organisation globale de la sécurité mettant en jeu en relation tous les acteurs : dans ce cas il faut développer de nouveaux rapports étroits entre tous les acteurs de la sécurité. Il s'agit de la transparence et l'amélioration de la qualité de l'information, le développement de la formation, et la responsabilisation de tous les acteurs du processus sanitaire. Ce dernier point nous montre qu'il faut approfondir et élargir de nouvelles approches de prévention et de gestion des risques et une amélioration des méthodes et des moyens de gestion des crises, et il est désormais essentiel de développer un système d'assurance incitant à la prévention.

Vivre avec une pandémie pareille est très difficile, et beaucoup d'entre nous sommes confrontés à cette situation pour la première fois. Nous n'avons ni expérience, ni de modèle adéquat dont nous pouvons nous fier. C'est pourquoi il est indispensable pour tous de rester le mieux informés et vigilent pendant cette crise. Nous avons vu combien cette dernière a eu un impact sur le stress au travail, alors il est essentiel de disposer de directives et d'évoquer ce

problème de la santé mentale au travail. De par là nous pouvons comprendre que les crises sanitaires de grande ampleur nécessitent l'intervention de moyens humains compétents et de moyens matériels rapidement mobilisables.

Le changement organisationnel est une nécessité pour maintenir la profitabilité de l'entreprise sur le long terme. La plupart des changements se produisent en réaction à quelque chose qui n'est pas juste et qui doit être changé.

Actuellement, les entreprises traversent une crise sanitaire sans précédent, cette dernière affecte sa survie et son organisation. Elle oblige les entreprises à se réinventer pour transformer une menace en une opportunité et devenir agile. De par là plusieurs questions se posent sur comment surmonter cette crise et résister aux chocs, ou bien comment transformer l'entreprise et accompagner le changement.

Nous allons tout d'abord aborder le changement de façon générale, ses types, ses principaux facteurs inducteurs, et ensuite ses formes, puis nous allons voir les résistances liés à ce changement dans la deuxième section.

5. Le changement organisationnel

La pandémie de Covid-19, le confinement, les mesures de sécurité ainsi que les mesures prises par l'Etat ont amené un grand nombre d'acteurs économiques à revoir leur organisation du jour au lendemain. Dans un contexte rempli d'inconnus et d'incertitudes, il a en effet fallu se réorganiser très rapidement. C'est là que le concept de changement organisationnel s'impose.

5.1. Définition et historique du changement organisationnel

Selon DEMERS(1999)⁷ énuméré trois grandes périodes de recherches "sur le changement organisationnel et stratégique.

-La première période à la fin de la seconde guerre mondiale qui est reconnue comme une période de croissance et d'adaptation. " A cette époque, d'un côté, le changement est perçue comme un processus graduel de développement induit par la nature même de l'organisation synonyme de progrès, de l'autre côté, l'organisation est vue comme un système en équilibre ou l'accent est mis sur la structure et sur les systèmes formels" (DEMERS 1999, P31).

⁷ C. Demers, « De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », gestion, école des HEC de Montréal, vol 24.

En effet, ces années illustres après-guerre ont été marquées par une croissance et stabilité économique qui sont poursuivies jusqu'au milieu des années 70.

On peut dire que le changement durant cette période est synonyme de progrès et de développement organisationnel, de la croissance et d'adaptation. L'organisation était considérée comme un instrument contrôlable par ses dirigeants.

-Ensuite, **la deuxième période à la fin des années 70** nommée aussi la période de la transformation. "*C'est l'ère de l'économie et de la loi du marché, ce qui donne lieu à la première privatisation de société d'état et aux premières restructurations des appareils gouvernementaux dans une logique de réduction des coûts et d'augmentation de la compétitivité*" (DEMERS, 1999, P33).

Elle est dite aussi la période de l'ère économique et de la loi du marché. Dans cette période l'économie a marqué deux crises pétrolières (1970 et 1973), mais également à une concurrence acharnée avec l'arrivée notamment de la concurrence asiatique au début des années 80, et à l'apparition de la théorie du développement durable qui est en opposition avec le changement organisationnel. Cette dernière, est vue comme une conception dramatique, comme une source de crise dans la vie d'une organisation. Le processus par radical est mené par les dirigeants super hiérarchiques, donc les organisations ne sont pas des instruments contrôlables par ses dirigeants.

-Finalement, **la troisième période, années 80** est nommée "apprentissage et évolution".

"Durant cette période, le changement est vu comme un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation, il n'est pas question de s'adapter seulement à son environnement ou de réagir à une situation de crise, mais d'inventer le futur grâce à l'innovation qui permet le renouvellement organisationnel. Cette nouvelle conception du changement réhabilite le rôle des membres de l'organisation, ils deviennent des initiateurs de changement ayant un projet qui peut être utile pour l'organisation" (DEMERS 1999, p35).

Cette période est caractérisée par un processus évolutif et d'apprentissage, pas de vision stratégique d'intégration des innovations c'est-à-dire nous rassemblons d'abord les outils puis nous procédons au changement. Nous pouvons dire que ici tous les acteurs sont concernés par le changement, ce n'est pas juste l'affaire du dirigeant.

Le changement est défini dans le dictionnaire (LAROUSSE)⁸ comme étant : l'action de changer, état de transformation de ce qui change ou de ce qui est changé.

⁸WWW.Larousse.Fr/Dictionnaire/Français/Changement/14612. (Consulté le 04 avril 2021).

Cette définition démontre que la notion de changement peut être appréhendée à travers deux aspects complémentaires et indissociables. D'une part, l'action de changer, et d'autre part, le résultat de cette action par rapport au changement, c'est-à-dire faire une évolution.

Selon **MEIER Olivier** et **AL** (2007)⁹, il s'agit d'une " *Modification significative d'un état, d'une relation ou d'une situation dans le contexte politique, économique et social de l'entreprise, dont les éléments affectent les personnes qui y travaillent. Il peut aussi bien concerner l'évolution de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelles et humaines de l'entreprise (valeurs, normes, comportements.)*".

Selon **GROUARD** et **MESTON**, (1998)¹⁰ " *Le changement est l'état de ce qui évolue, se modifie* ".

Selon **AUTISSIER** (2013)¹¹, " *Le changement est une remise en cause de l'existant au plan opérationnel (les pratiques), managérial (mode de management et outils), contractuel (résultats), culturel (culture client), et stratégique (finalités et objectifs) de manière volontaire et/ou sous la contrainte* ".

D'après, **BELANGER** (1994)¹², le changement serait " *le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant adaptée et qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées* ".

Donc on pourra dire que le changement réside dans le fait de passer d'un état actuel, connu et inadapté, à un autre état nouveau durable et plus adapté à l'entreprise et son environnement. En quelques sortes c'est de rompre avec les routines et de trouver et de trouver un nouvel équilibre plus adéquat. Et pour cela, l'entreprise devra mettre en œuvre une stratégie, un plan d'action efficace et bien l'expliquer pour conduire le changement afin d'éviter toutes résistances.

⁹ Melier Olivier et Al, « *La gestion du changement* », éd Dunod, Paris, 2007, P284.

¹⁰ Grouard Benoit et Meston, Francis. 1998. « *L'entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement* », éd Dunod, P 336.

¹¹D. Autissier, « *La boîte à outils de la conduite de changement* », éd Dunod, 2013.

¹²Belanger, Cote N, J. Jocelyn, « *La dimension humaine des organisations* », éd Gartan Morin, 1994, P 357.

Selon **GUILHON** (1998)¹³, considère le changement organisationnel comme « *un processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations* ».

VAN DE VEN & POOLE (1995)¹⁴, l'ont défini comme étant « *un type d'événement, une observation empirique d'une différence dans la forme, la qualité, ou l'état d'une entité à travers le temps. Cette entité peut être un travail individuel, un groupe de travail, une stratégie d'une organisation, un programme, un produit ou toute une organisation* ».

Ainsi pour **Collerette et Al** (1997)¹⁵, le changement organisationnel est « *toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système* ».

Nous pouvons dire que le changement organisationnel peut se définir comme un processus conduisant à une transformation, plus ou moins profonde, plus ou moins en adéquation aux intentions des acteurs initiateurs, de règles formelles mais aussi de comportement individuels et/ou collectifs caractérisant le fonctionnement socio-organisationnel. Le changement est considéré comme étant le passage d'un état d'insatisfaction sans voie possible à un autre état plus satisfaisant mais incertain.

5.1.1. Les types du changement

Il existe 04 types du changement

5.1.1.1. Le changement organisationnel

Plusieurs auteurs ont défini le changement différemment, selon **Van de VEN et Poole** (1995)¹⁶, l'ont défini comme étant « *un type d'évènement, une observation empirique d'une différence dans la forme, la qualité ou l'état d'une entité à travers le temps. Cette entité peut être un travail individuel, un groupe de travail, une stratégie d'une organisation, un programme, un produit ou toute une organisation* ».

¹³Guilhon A, « *Le changement organisationnel est un apprentissage* », in : Revue française de gestion, N° 120, septembre-octobre, 1998, P 98-107.

¹⁴Van de Ven. and Poole, « *Organizational change process theories*», Academy of management revue, 1995.

¹⁵Collerette et Al, « *Le changement organisationnel : théorie et pratique* », Edition presses université Québec, 1997.

¹⁶Van de Ven. Et Poole, 1995, Op. Cit.

5.1.1.2. Le changement stratégique

On peut utiliser cette notion dans les sciences des organisations, elle désigne une différence dans la forme, la qualité et l'état de la relation de l'organisation avec son environnement externe.

On distingue les caractéristiques constantes de cette notion : Un rapport étroit à l'évolution générale du contexte dans lequel se trouve l'organisation concernée, une évolution volontaire et active, par opposition à des changements subis ou imposés, une multiplicité de modèles et d'aspects, selon le point de vue adopté.

5.1.1.3. Le changement culturel

Il s'agit de toute transformation observable dans le temps, qui affecte la culture de l'entreprise, ses traditions, coutumes et us d'une manière qui ne soit pas que provisoire.

5.1.1.4. Le changement technique

Représente l'amélioration des techniques de l'entreprise, y compris organisationnelles, qui sont utilisées dans le processus de production des biens et des services.

6. Les principaux facteurs inducteurs du changement

Deux facteurs inducteurs du changement :

6.1. Les facteurs externes

Selon **B. G Rouard et F. Meston** (1995)¹⁷, les changements sont provoqués par des facteurs extérieurs à l'entreprise et qui peuvent être : Le marché et les manœuvre de la concurrence, l'innovation technologique, l'évolution de la législation et de la réglementation, les modifications, les évolutions de la société et des modes de vie.

Alors que **D. Permartin** (1996)¹⁸, attribue le changement à l'évolution de la concurrence. **Hellriegel** (1997)¹⁹, les relie à l'évolution technologique.

M. G Bedard (1995)²⁰, les relie à l'évolution technologique.

6.1.1. L'évolution de la concurrence

L'évolution de la concurrence se manifeste par l'augmentation de la qualité des produits et aussi, par la baisse des coûts et des interventions des différents niveaux qui contribuent à l'image de marque de l'entreprise.

¹⁷B. Grouard, F. Meston, « *L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement* », Dunod, Paris, 1995.

¹⁸D. Permartin, « *Réussir le changement* », E S F 1996.

¹⁹D. Hellriegel, « *Management des Organisations* », De Boeck & Larcier S. A. 1997.

²⁰M. G. Bedard, « *La Gestion des Organisations* », Les Editions de la Chenelière Inc. 1995.

Pour se faire, l'entreprise se voit dans l'obligation de recourir à des techniques de fabrication plus fiables et sophistiquées, l'amélioration des compétences par l'accroissement de la formation du personnel, et s'ensuit la modification de l'organisation du travail.

6.1.2. L'évolution technologique

La technologie change à un rythme accéléré, elle touche tous les niveaux de l'organisation et devient de plus en plus sophistiquée. Toutefois, l'utilisation d'une technologie plus sophistiquée suppose toujours un changement dans la nature du travail, elle nécessite aussi un personnel qualifiée à même de maîtriser cette technologie.

L'évolution technologique a affecté les systèmes d'information, il s'agit d'un autre aspect du changement qui caractérise les organisations d'aujourd'hui. Les technologies de l'information (TIC), ont un impact sur la façon dont les organisations opèrent sur la manière dont les managers et les employés font leur travail, et même sur la façon dont les entreprises mettent au point leurs stratégies.

Ainsi, l'introduction de la technologie de l'information offre aux cadres supérieurs la possibilité de se consacrer d'avantage à la prévision à long terme, de participer à la mise au point de stratégies pour l'entreprise et aux rapports que l'organisation entretient avec son environnement externe (Hellriegel, 1997)²¹.

6.1.3. L'évolution de l'environnement sociopolitique

Observée comme unité de production, l'entreprise doit satisfaire les besoins économiques de la société, exprimés par le marché. Comme milieu de travail, elle doit répondre aux aspirations de ses employés et observée comme citoyenne, elle doit faire preuve de son bon comportement social et sociétal (M.J. Hatch, 2000)²².

La nature des rapports entre l'entreprise et son environnement sociopolitique qui englobe l'état, les bailleurs de fonds, les clients, les fournisseurs, les consommateurs, les actionnaires, les groupes de pression (Groupe de consommateur, les chambre de commerce, etc.) est déterminé par le système politique. Les valeurs, les normes sociales déterminent les pratiques de gestion que l'entreprise peut utiliser ou celles qui lui sont interdites. Ces facteurs évoluent également en modifiant durablement l'esprit d'innovation et les structures de l'entreprise (M.G. Bedard 1995)²³.

²¹ D. Hellriegel, 1997, Op. Cit.

²² M.J. Hatch, « *Théories des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples* », De Boeck Université, 2000.

²³ M.G. Bedard, 1999, « *Les analyses du changement organisationnel* », article présenté au colloque « *la flexibilité : condition de survie ?* », organisé par l'ISCAE, Tunis, 10-11 mars. www.google.fr

Nous pouvons confirmer que l'évolution des caractéristiques de l'environnement sociopolitique d'une société a une influence considérable sur la conduite de ses affaires.

6.2. Les facteurs internes

Selon B. Grouard et F. Meston (1995)²⁴, les facteurs internes du changement peuvent être : le développement et la croissance de l'entreprise, la vision du dirigeant.

Les facteurs internes sont associés à l'organisation elle-même, ils peuvent apparaître dans l'ensemble de l'organisation ou une de ses parties seulement, et son reliés généralement aux facteurs externes qui agissent alors comme déclencheurs du changement.

L'approche volontariste privilégie les forces internes de l'organisation dans la détermination de son mode de fonctionnement. Les décisions stratégiques façonnent le mode de gestion et le comportement de l'entreprise.

7. Les caractéristiques et les formes du changement

Voici les formes et les caractéristiques du changement dans le tableau suivant :

Tableau N° 04: les formes et les caractéristiques du changement

Caractéristiques	Formes du changement	Définitions
Etendue	Globale	Le changement touche toutes les activités et les unités de l'organisation en commençant par la direction et vise une modification aussi bien interne qu'externe comme le changement stratégique.
	Partielle	Il touche une portion de l'organisation et une partie de ses unités 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 la culture organisationnelle et la performance de l'organisation. Il tient à assurer un nouvel équilibre.

²⁴ B. Grouard, F. Meston, 1995. OP. Cit.

Chapitre 02 : Le changement organisationnel

	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.

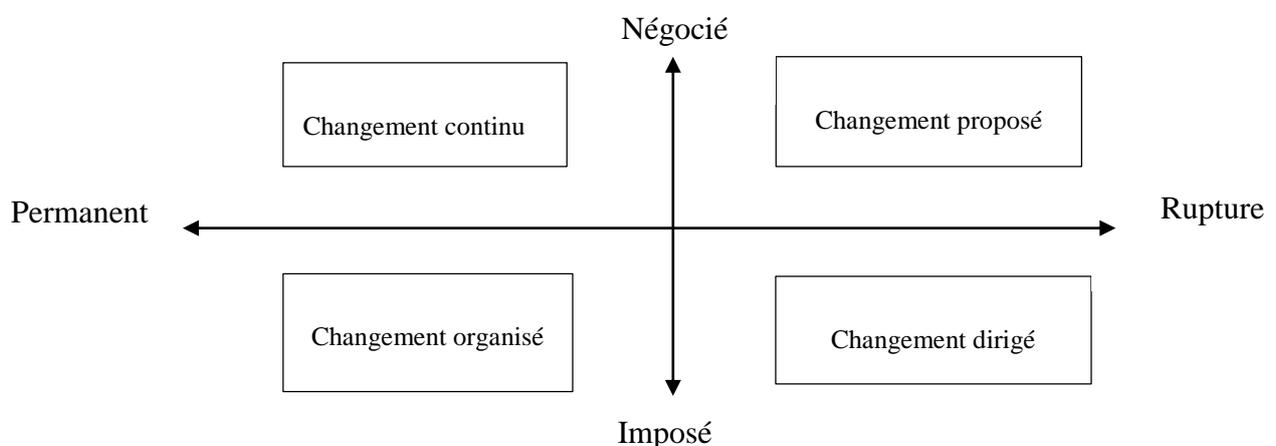
Source : ZOUBIR Sara, KRIMED Abdelghani, « la gestion et la conduite du changement organisationnel dans l'entreprise cas : EROE Tizi-Ouzou », Mémoire de fin de cycle en Management stratégique, UMMTO, 2018, p.p.24,25

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

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

Pour cela qu'AUTISSIER et AL (2010), proposent et classifient le changement selon une matrice à deux axes. Le premier axe se déploie entre la rupture et le changement permanent, et le second est celui des contraintes, ce qui veut dire que le changement est négociable ou il est imposé ?

Figure N° 08 : la matrice du changement



Source : La matrice des changements (AUTISSIER ET AL, 2010).

- **Le changement continu** : il émerge dans l'organisation de manière non organisée ou bien après une prise de conscience liée à un évènement interne et/ou externe. L'intérêt pour un projet grandit avec l'envie d'engager des actions en vue de faire (bouger les choses), sans trop avoir une idée très précise des méthodes, échéances et ressources à mobiliser.
- **Le changement proposé** : le changement est proposé par la direction en termes de résultats attendus et de planning à respecter. Les acteurs sont libres d'utiliser les méthodes qu'ils veulent et de faire les arbitrages de ressources qu'ils jugent nécessaires. Ils sont libres du choix des modalités pour déployer et réaliser le changement.
- **Le changement dirigé** : l'impulsion du changement est donnée par la direction de manière, brève avec une contrainte de réalisation très forte et une marge de négociation très faible. L'état d'urgence est utilisé pour justifier un changement rapide qui privilégie l'action, et la discussion et au compromis.
- **Le changement organisé** : parce que la finalité du changement n'est pas très bien perçue et les objectifs difficiles à quantifier, les acteurs se voient proposer des méthodes de travail et des échéances dans une logique d'expérimentation, qui les amèneront à trouver par eux même des objectifs par lesquels se réalisera une dynamique de changement.

SECTION 2 : Les résistances liées au changement

1. Définition des résistances au changement

Selon COLLERETTE et AL (1997)²⁵, définissent la résistance au changement comme étant « *l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement* ».

Ainsi que DOLAN, LAMOUREUX et GOSSELIN (1996)²⁶, la résistance au changement est « *l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée. Elle représente donc une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail* ».

Bareil et Savoie (1999)²⁷, la définissent comme « *une expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition de nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucun doute la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement* ».

Les résistances au changement peuvent se présenter de plusieurs manières, elles peuvent être soit implicite, soit explicite quand elles se manifestent sous forme d'hostilité ou de refus.

Ces réactions peuvent être ennuyeuses et même ralentir la réussite du changement organisationnel. Cependant il ne faut pas s'arrêter à ces réactions négatives car elles dissimulent des informations précieuses qui peuvent nous renseigner sur l'importance que les acteurs accordent au changement, les raisons pour lesquelles ils n'en peuvent pas, ainsi les ouvertures au changement.

Ces réactions peuvent parfois témoigner aussi des erreurs faites par les agents responsables au changement ou par la direction au moment de la mise en place du projet.

²⁵COLLERETTE et AL, « *le changement organisationnel : théorie et pratique* », Edition presses université Québec », 1997, P 94.

²⁶DOLAN S. LAMOUREUX G. et GOSSELIN E. « *psychologie du travail et des organisations, Gaétan Morin* », 1996.

²⁷Bareil, Céline et André Savoie, « *comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel I* ». In Transformer l'organisation, sous la direction de Réal Iaco, Alain Rondeau et Danielle Luc, Coll. Racines du savoir. 2002, P 150-167.

1.1. Les facteurs de résistances au changement

Il existe plusieurs facteurs de résistance au changement, Boneu et al (1992)²⁸ ont identifié deux types de facteurs différents : les facteurs psychosociologique et les facteurs stratégiques.

Parfois les changements entraînent des pertes de natures différentes : perte de confiance, perte des habitudes et des repères, perte d'estime de soi etc. donc ces changements sont synonymes de rupture, tels sont les facteurs psychosociologiques.

Quant aux facteurs stratégiques, ils sont relatifs à la perte ou à la transformation des buts et intérêts que chacun trouve dans le changement.

1.1.1. Les résistances liées à l'individu

Les personnes résistent à toutes tentatives de changements, car elles se sentent toujours contraintes à changer leurs anciennes habitudes et en adopter de nouvelles. Le travail constitue une part nécessaire de l'identité de l'individu, qui lui permet d'acquérir certaines valeurs ou croyances et d'en rejeter d'autres. Lorsque les changements surviennent, ils entraînent une remise en question de l'identité professionnelle et peuvent occasionner des problèmes et des perturbations chez l'individu. Ce sont les leaders qui sont chargé de motiver les employés et les encourager à faire des séries d'identifications des divers aspects de l'organisation.

Selon Gaulejac (2003), c'est l'organisation et ses leaders par ses moyens symboliques, matériels et autres qui vont satisfaire les besoins des employés de telles façon à ce qu'ils voient leur identité dans le contexte du travail.

Les changements peuvent également plonger l'employé dans un processus de deuil. Les individus n'acceptent généralement pas les réformes organisationnelles et ils ont de la difficulté à s'attacher aux nouveaux leaders, aux nouvelles valeurs ou cultures, coutumes etc. le deuil est un comportement normal de la part de l'employé qui vit des changements.

L'enjeu de la lutte contre les inerties individuelles au changement est important. Cette tâche incombe aux acteurs initiateurs et responsables du projet de changement, ils doivent faire adhérer les employés et les responsables réticents au changement à cette cause, par des programmes de formations, les consulter et les faire participer au projet de changement afin qu'ils se familiarisent peu à peu avec les nouveautés que ce dernier apporte.

²⁸ Boneu, François, Françoise Fettu et Luc Marmonier. 1992, « *piloter le changement managérial* » éd Liaisons, P 175.

Ainsi, l'engagement et l'adhésion qui en découlent augmentent leur motivation à l'égard du projet de changement²⁹.

1.1.2. Les résistances liées au système social

En ce qui concerne le système social, nous pouvons dire qu'il y'a résistance dans le cas ou le changement provoque des bouleversements dans les normes sociales pré établies, dans les standards à caractère sacré, les tabous, les meurs ou rituels, et qui font perdre des droits acquis et des situations de confort et personnel. Les individus résistent généralement à tout ce qui est étrange, nouveau et menacent.

1.1.3. Les résistances liées au mode d'introduction du changement

Ces résistances viennent du fait que les individus préfèrent être consultés et impliqués dans toutes les démarches de changement à entreprendre, sinon ils risquent de s'y opposer. Leur participation au projet de changement leur permet de s'intégrer graduellement au projet de changement ainsi qu'aux nouveautés qu'il apporte (culture, organisation, traditions etc.).

Les personnes ont besoin de temps et de moyens pour s'adapter aux changements, et si on ne leur offre pas, elles se sentent bousculées et elles résistent, parfois massivement ce qui crée des blocages et des problèmes qui peuvent parfois conduire à l'échec, voire à l'abandon du projet de changement.

Il arrive aussi que les personnes touchées par le projet de changement résistent parce que, pour eux, les responsables porteurs de projet ne sont pas crédibles à leurs yeux, ou encore ne reçoivent pas toutes les informations nécessaires concernant ce projet.

Donc, il faut bien comprendre que les individus résistent aux changements, cependant il ne faut pas chercher à éliminer ces résistances mais à les comprendre. Parce qu'un projet de changement réussi, est un projet auquel employés et dirigeants adhèrent.

2. L'impact du changement

2.1. Au niveau de l'organisation

Le changement n'est jamais une alternative, mais plutôt une nécessité pour anticiper une menace de l'environnement, voir même une opportunité.

Ainsi, le changement organisationnel peut être vu soit comme étant une menace de l'environnement et donc il se traduit par des résistances de la part de l'individu et/ou de l'organisation même, soit comme étant une opportunité à en profiter dans la gestion quotidienne de l'entreprise pour améliorer la compétitivité.

²⁹ Grouard et Meston. Francis. 1998. « *l'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement* », éd Dunod, P 336.

2.1.1. Le changement comme opportunité

Un processus de changement décidé, planifié, organisé est souvent réussi, et a donc un impact positif sur l'entreprise, car elle va en profiter dans la gestion quotidienne et cela dans différentes facettes à savoir :

- Réduction des délais (de production, de livraison),
- Amélioration des temps de réponses,
- Réduction des coûts, amélioration de la qualité,
- Meilleure satisfaction de client,
- Réduction des niveaux hiérarchiques,
- L'avantage de travail en équipe,
- Meilleur partage d'information à différents niveaux,
- Responsabilité plus forte de l'employé.

2.1.2. Le changement comme menace

Selon Colletette, Delisle et Perron (1997)³⁰, la résistance au changement se définit comme :

« L'expression implicite ou explicite de réactions négatives à l'endroit de l'intention de changement. Il s'agit de l'émergence de forces restrictives en vue de limiter ou de faire obstruction à la tentative de changement ».

Lorsque des individus sont appelés à vivre une transformation quelconque, nous pouvons dire que le phénomène de résistance au changement est souvent présent. Les réactions qu'un changement peut provoquer sont susceptibles d'avoir une influence sur le succès du projet en cours de réalisation. Il faut toutefois comprendre que la résistance au changement constitue une réaction légitime d'un système qui tente de maintenir un état d'équilibre relatif.

2.2. Au niveau de l'individu

La pandémie de Covid-19 en cours vient souligner brutalement que la santé d'un individu dépend beaucoup de son environnement social et économique et du rapport de la société, à laquelle il appartient, avec son environnement (naturel), ce qui en fait une affaire collective.

Diffuser des conclusions sur l'impact de cette pandémie sur l'individu est prématuré car le résultat ne sera ni uniforme ni prévisible. Les études sur la question sont peu nombreuses et très spécifiques, principalement par les professionnels de santé chinois qui ont fait face à la situation dans sa phase initiale, dans un contexte très critique, avec une grande ignorance de la complexité de la situation et avec un avenir qui n'était qu'une supposition.

³⁰ Colletette, P. Delisle, G. Perron, (1997), le changement organisationnel, théorie et pratique, Québec.

2.2.1. Au niveau psychologique

Une étude visant à identifier les impacts psychologique de la covid-19, incluant le niveau de stress biologique, vient d'être lancée par une équipe dirigée par le professeur du département de psychologie Frederick Philippe (2020)³¹ « *Les études montrent que la durée du confinement s'allonge, plus les impacts psychologique de ce confinement sont grands* », souligne le professeur, qui rappelle que les effets de la pandémie sont liées à la fois à la crainte de contacter personnellement la maladie ou qu'un proche le contacte et aux mesures de confinement qui restreignent la liberté des individus.

Il s'agit donc d'une étude longitudinale, qui contribuera à clarifier l'impact psychologique de la pandémie sont comparables à ceux des catastrophes naturelles, affirme Frederick Philippe « *Il est donc impératif de mieux comprendre l'impact psychologique de la Covid-19, dans notre société et de mettre en lumière les facteurs de risque et de protection afin de mieux orienter les recommandations de santé publique, es messages publics et les interventions psychosociales. Ces connaissances permettront de mieux se préparer à une possible seconde vague de la Covid-19 ou à des pandémies future* ».

L'impact psychologique est plus important, d'autre part cet impact psychologique pourrait perdurer dans le temps jusqu'à plusieurs années. Chez certaines personnes, les répercussions du confinement peuvent être nuisibles au point de conduire au suicide. Globalement, la méta-analyse pointe les symptômes de stress post-traumatique, la dépression, la colère, la peur, l'abus de médicaments, mais surtout le moral en berne. En effet, l'effet le moins inquiétant relevé par les chercheurs est aussi le plus courant : le taux de prévalence du moral est de 37%.³²

En parallèle, la frustration et l'ennui s'emparent des personnes confinées. Néanmoins, une différence majeure sépare les épidémies étudiées de la pandémie de coronavirus actuelle, le développement d'internet. Indéniablement les réseaux sociaux aident à combattre l'ennui et la solitude en cette période de confinement.

3. Les causes de résistances du changement

Les causes multiples de la résistance au changement

³¹<https://www.actualites.uqam.ca/2020/etude-impact-psychologique-covid-19> (consulté le 09-04-2021).

³² Idem.

3.1. Les variables individuelles

Plusieurs auteurs identifient le destinataire (les employés soumis au changement) comme coupables de leurs résistances. En effet, chaque personne réagira au changement différemment selon son histoire, sa culture, ses valeurs et croyances, et en général, les employés sont attachés à leur quotidien et ont peur que cela change.

On considère donc que leur préférence à la stabilité, et leur attachement aux habitudes confortables et la mise en cause de leurs compétences comptent parmi les principales causes de résistances individuelles.

3.2. Les variables collectives/culturelles

Selon Bareil (2004)³³, les variables culturelles et les dimensions collectives associées aux valeurs, aux rites et à l'histoire de l'organisation peuvent constituer des risques de résistances au changement organisationnel. Plus le changement a un impact sur ces facteurs, plus l'intensité de résistance est élevée.

Elle souligne aussi que la structure d'une entreprise constitue aussi l'une des causes organisationnelles qui explique la résistance au changement, du fait que, lorsque le changement véhicule des valeurs différentes à celles qu'on connaît déjà dans la culture présente dans l'entreprise, les employés ont tendance à s'y opposer.

3.3. Les variables politiques

Les récepteurs du changement peuvent résister soit pour soutenir une cause précise, ou pour des raisons politiques internes qu'ils contestent. La crainte de perdre leur pouvoir, leur influence qu'ils exercent, ainsi que la crainte de perdre leurs emplois, ou des équipes de travail dissoutes peuvent justifier le fait qu'ils s'opposent au changement de politique de l'entreprise.

3.4. Les variables liées à la qualité de mise en œuvre du changement

Selon Braeil (2004), les gens ne résistent pas au changement, mais d'avantage à la façon dont il est implanté. Les causes liées à une mise en œuvre du changement constituent très souvent la cause majeure des échecs dus aux résistances.

Parmi ces causes, Bareil évoque le manque de formation, car la formation et l'habilitation des employés vont de pair et sont essentiels pour la réussite du changement, aussi le fait que les formations ne sont généralement pas suivies d'encadrements adéquats. Ensuite le manque de communication et sa qualité qui est essentiel pour réduire l'ambiguïté et accompagner le

³³Bareil Céline, 2004. Gérer le volet humain du changement, éd Transcontinental. Col, Entreprendre.

changement, mais qui n'est pas malheureusement pas toujours réalisé au cours du projet de changement.

Enfin, la participation et l'implication des salariés dans la mise en œuvre du changement est essentielle pour les aider à mieux comprendre le changement, son utilité et son importance, chose qui est susceptible de les encourager et les motiver à l'accepter.

3.5. Les variables liées au système organisationnel

Lorsque le système organisationnel est inactif et peu réceptif au changement, les employés s'en rendent compte, ils développent à leur tour, des résistances au changement.

Ainsi les employés évaluent la capacité de l'organisation à changer et la probabilité de succès de l'intégration du changement et prennent une décision positive ou négative à leur tour.

3.6. Les variables liées au changement lui-même

Le destinataire résiste tout simplement parce que le changement est complexe, que légitimé par l'organisation et souvent radical. Ce qui suscite des réactions extrême qui remettent en cause le changement.

On peut dire que les causes de la résistance au changement sont multidimensionnelles, aussi quelque soient les types ou les causes de la résistance au changement, les managers et les responsables du projet doivent savoir les réparer pour pouvoir identifier les difficultés et mettre les moyens suffisants pour accompagner les destinataires et éviter toute forme de résistance au changement.

4. Les moyens comment lutter contre la résistance au changement

Le phénomène de résistance au changement est très complexe à combattre, de par la diversité de ses origines et la multiplicité de ses manifestations.

Selon D. Permartin (1987)³⁴, il existe différents moyens permanents de lutte contre la résistance au changement : la formation, la promotion, l'information et l'institutionnalisation du changement.

4.1. La formation

Selon Permartin, la perte des compétences est dure à un large manque de connaissances dues à certaines situations. Au contraire par exemple l'apport de connaissance donne suite à une volonté pour appliquer ce que l'on a acquis par la suite.

³⁴ D. Permartin, Op. Cit. P 55.

4.2. La promotion

Est un vrai moyen de lutter contre les résistances au changement dans le but d'améliorer l'engagement de l'employés, elle consiste à offrir d'avantage de bénéfice aux employés en échange de leur participation au processus de changement.

4.3. L'information

Doit être changeante constamment et ne doit pas réveiller la méfiance des employés en se demandant pourquoi la direction change d'attitude. Donc il faut au préalable communiquer aux employés et aux cadres responsables sur les projets de l'entreprise, notamment ceux de changement.

4.4. L'institutionnalisation du changement

Institutionnaliser le changement correspond à saisir le changement comme état de tous les jours auquel il faut s'adapter et non une période passagère. C'est-à-dire que le changement devrait faire partie de la vie de tous les jours.

De plus, c'est par cette (institutionnalisation) du changement que l'on évitera d'être confronté à des évolutions trop brutales qui ne pourraient que susciter l'opposition.

Le changement se pose toujours comme une question de survie pour les organisations, la conduite du changement est très complexe, long et périlleux qui comporte des risques pour l'organisation. On peut trouver des problèmes similaires d'une entreprise à une autre quant à sa mise en œuvre.

Cependant, l'utilisation des mêmes solutions, dans différentes entreprises peut aboutir à des résultats différents dans ces entreprises car ce qui fonctionne ici, peut échouer ailleurs. Cela nous conduit à dire, qu'il n'y a pas de solution miracle ou de recette toute faite à appliquer pour changer. Chaque système nécessite une vraie analyse, une vraie compréhension de ses fondements, par conséquent il appelle une construction particulière du projet de changement.

SECTION 03 : La conduite du changement lors d'une crise sanitaire

Les organisations sont continuellement confrontées à un environnement en perpétuelle mouvance, du fait de la mondialisation et des mouvements concurrentiels de plus en plus exacerbés et bien d'autres. Alors ces organisations sont amenées à s'adapter à ces nouveaux défis en d'autre sens s'adapter au changement, et pour cela elles doivent apprendre à conduire et à gérer ce dernier qu'il soit une adaptation ou une transformation radicale.

Pour cela, toute organisation doit mettre en œuvre des méthodes de conduite de changement efficaces, englobant des méthodes, techniques, et des moyens nécessaires pour accompagner cette transformation dans des conditions de réussite optimale, dans le but d'obtenir les résultats escomptés le plus rapidement possible.

Dans cette section nous allons aborder de façon générale comment conduire le changement dans une organisation, ensuite nous allons traiter le sujet du changement pendant une crise sanitaire. Et à la fin quelles sont les conditions de réussite du changement en général.

La conduite du changement est une démarche pour accompagner la vie d'une entreprise face à l'instabilité et à l'évolution de son environnement afin de limiter une crise ou une rupture. Conduire un changement permet donc d'anticiper, de définir et de mettre en place une démarche conduisant à une solution dans les conditions optimales de réussite.

1. Le modèle de conduite du changement

Introduire le changement n'est pas facile, car il s'agit d'un bouleversement dans les habitudes de travail des agents. C'est à ce moment-là qu'interviennent les modèles de conduite du changement dans le but de promouvoir une bonne perception du projet de changement et susciter l'approbation des agents. **AUTISSIER et MOUTOT (2003)**³⁵ ont élaboré un modèle de conduite du changement structuré en trois étapes ou approches : l'approche de type gestion de projet, l'approche de type cabinets de consulting et l'approche de type ressources humaines ou psychosociologique, ils ont montré que la conduite du changement était réalisée par des cabinets externes. Nous allons les traiter une par une.

1.1. L'approche de type « gestion de projet »

Elle consiste à appliquer la méthodologie d'un projet classique, organisationnel ou informatique. Les différentes tâches à faire sont planifiées et formalisées préalablement, le suivi consiste à vérifier la bonne réalisation de ces tâches en s'assurant qu'elles intègrent la formation

³⁵ Autissier et Moutot, « *pratiques de la conduite du changement* », Edition Dunod, 2003. In pierre pastor, « *Gestion du changement* », Editions liaison, 2005

du personnel. Il s'agit ici de prévoir le calendrier des cessions et le fait que le personnel entre bien dans les cessions prévues. Cette approche est considérée comme la plus complète car elle permet de cadencer les étapes intermédiaires du changement et de suivre sa réalisation.

Mais elle néglige souvent l'aspect humain car les responsables des projets ont souvent une culture plus informatique que projet. Elle peut être utilisée si le projet n'est pas à même de générer des résistances. C'est pour cela que le calcul de l'accompagnement du changement et le choix d'un mode d'intervention adéquat sont importants.

1.2. L'approche de type « cabinets de consulting »

Certains cabinets ont développé des méthodologies de conduite du changement uniformisant ainsi la pratique du changement (Autissier 2003, p21)³⁶. Ces approches vont du diagnostic de la capacité au changement jusqu'à la formation et à la communication.

La majorité des méthodes des grands cabinets de consulting sont bâtis sur le comment et non sur le pourquoi, elles sont assorties de guides méthodologiques, d'outils et de nombreux check-list que les consultants sont censés utiliser. Mais n'empêche, la qualité des interventions dépend généralement de l'expérience et du niveau des consultants.

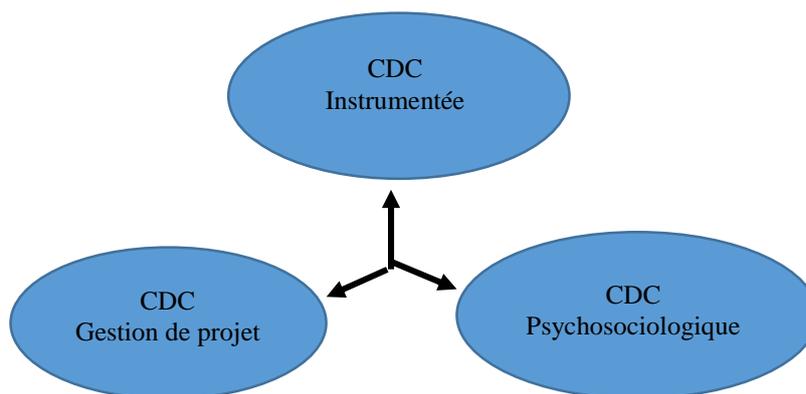
1.3. L'approche de type « psychosociologique »

Elle est mise en œuvre par des cabinets de plus petite taille qui fondent leurs interventions sur les travaux de dynamique des groupes menés par **Kurt Lewi** qui a étudié le changement social, selon lui toute force s'exerçant dans un système provoque une force contraire qui s'oppose à elle de façon à maintenir un état d'équilibre quasi stationnaire.

Cette approche est la plus complexe, car elle permet de comprendre la culture des acteurs, caractériser les organisations (agence, région, entreprise), d'analyser les résistances et leurs causes profondes, les facteurs de motivation, les modes de management. Et donc elle traite plus des facteurs de résistances que l'accompagnement au changement.

³⁶ Autissier et Moutot, 2003, Op.cit. In pierre pastor, « *Gestion du changement* », Editions Liaison, 2005

Figure N° 09 : Modèles de conduite du changement



Source : Autissier. D, « *Conduite du changement : concepts clés* », 3^e Edition Dunod, Malakoff, 2018, p.3

- Synthèse

L'approche de type « gestion de projet » s'effectue au niveau interne de l'entreprise, elle est caractérisée comme la plus complète car elle permet de suivre le changement selon des étapes préétablies. Elle applique la méthodologie d'un projet classique, organisationnel ou informatique, elle engage toute l'entreprise ou une partie selon la taille du projet, ainsi on trouve la délégation d'un certain degré de pouvoir.

L'approche de type « cabinet de consulting », engage l'entreprise et est la plus complexe en intégrant un processus complexe allant du diagnostic des capacités de l'organisation au changement jusqu'à la communication et la formation des agents. Permet une standardisation des processus et des pratiques, ainsi le personnel est plus expérimenté et qualifié.

L'approche de type « psychosociologique », engage l'entreprise, elle est complexe comme la précédente, mais cette approche est orientée beaucoup plus au traitement des facteurs de résistances que de la conduite du changement, elle permet aussi de faire une analyse des motivations, des modes de management et des relations sociales entre les groupes.

A travers cette synthèse, on constate que chaque approche est adoptée à une entreprise selon sa situation. L'entreprise pourra alors soit mener le projet de changement par elle-même si elle dispose des ressources et compétences nécessaires, sinon elle pourra sous-traiter le processus de changement aux cabinets de consulting externes spécialisés dans le changement afin de bien mener ce projet.

Chapitre 02 : Le changement organisationnel

Ainsi, quel que soit le model adopté, l'aboutissement d'un projet de changement exige la prise en compte de la spécialité de l'organisation à savoir son histoire, sa culture et sa structure. En effet, la connaissance du terrain est essentielle pour connaître les caractéristiques propres à l'organisation et d'y adapter les modes d'action nécessaires qui varient selon la taille de la structure.

2. Les degrés du changement

Il existe quatre différents degrés de changement au sein d'une organisation : le réglage, la réforme, la restructuration et la refondation.

Tableau N° 05 : Les différents degrés de changement

Les degrés	Caractéristiques
Le réglage	Consiste à intervenir sur un mécanisme déjà existant, en vue de retrouver une performance jugée pour l'instant inadéquate pour une norme. Il s'agit d'un changement limité, dû à l'initiative du responsable de la structure concernée.
La réforme	Est une sorte de réglage généralisé étendu à l'ensemble des systèmes et de pratiques des acteurs en sous performance, elle s'impose lorsque la performance risque de s'aggraver dans certains secteurs de la structure. On peut la caractérisée comme ambitieuse, car la réforme cherche à améliorer la performance en gardant la forme existante.
La restructuration	Elle donne une nouvelle forme, en introduisant des remplacements que sur les secteurs inefficaces de la structure. La restructuration est tournée vers le futur.
La refondation	Est l'acte du changement radical. S'applique en cas de faillite des entreprises. N'est engagée que par une initiative, la volonté et le pouvoir d'une autorité extérieure (actionnariat, conseil de surveillance...etc.). il s'agit ici d'une remise à plat de l'entreprise, on pourra ainsi parler de l'évolution culturelle.

Source : Sémantique : les différents degrés de changement, 1 déc. 2003, disponible sur www.gereso.com

Nous pouvons dire que les deux premiers sont mis en œuvre pour apporter une amélioration dans la structure de l'organisation car le but est d'améliorer la performance sans changer la forme, ici on parle d'un changement plutôt limité. Par contre les deux derniers, sont élaborés dans le cas d'une rupture, en introduisant des transformations des secteurs inefficaces, dans ce cas on parle d'un changement radical.

3. Les leviers de la conduite du changement

Selon **H. Mintzberg (1986)**, L'organisation est composée de cinq composantes principales. Ces dernières constituent chacune d'elles un levier d'action possible et sur laquelle peut s'opérer le changement

3.1. Le levier humain

C'est le premier levier à prendre en compte avant tout processus de changement, car il est à l'origine de l'initialisation de ce processus, et à travers son influence qu'on pourra juger de la réussite ou l'échec du processus. C'est à lui que revient la tâche de convaincre les ressources humaines pour qu'ils adhèrent au changement.

3.2. Le levier structurel

La structure se définit en fonction de la manière dont les ressources de l'organisation sont déployées, en établissant la répartition en directions, divisions, départements ou services ainsi que leur localisation. Elle précise le cadre dans lequel se situe chaque ressource ainsi que les relations existantes entre chaque niveau de structure et son rôle.

Cette division de l'entreprise est source de beaucoup de difficultés au sein de chaque entité, et donc il faut les prendre en considération lors de la conduite du changement.

3.3. Le levier système de gestion ou processus

Les systèmes sont extrêmement présents dans l'exercice des activités des entreprises, leur fonctionnement mobilise en effet une grande partie de l'énergie de l'entreprise. Les systèmes jouent un rôle important dans le niveau de performance que se fixent les entreprises.

On distingue cinq systèmes de base :

- Les systèmes financiers et administratifs : processus de facturation, de gestion de la marge, d'allocation, des ressources, de dépense ;
- Les systèmes de production : production et gestion de stock ;
- Les systèmes économiques et commerciaux : processus d'innovation, de développement de nouveau produit ;

- Les systèmes culturels et humains : processus de formation, d'information, de communication, de recrutement, d'évaluation, de gratification, de responsabilisation, et de délégation ;
- Les systèmes décisionnels : processus de préparation et de prise de décision.
- La capacité de réactivité, de flexibilité et de fluidité d'une organisation face à un environnement hostile dépendra de ses systèmes qui ont une influence directe sur la prise de décision stratégique.

3.4. Le levier physique et technique

Le levier physique correspond aux avantages concurrentiels liés aux choix logistiques et situationnels (ex : présence d'une filiale dans un autre pays).

Le levier technique correspond aux avantages concurrentiels liés à l'avancée technologique et au savoir-faire technique permettant d'une part de réduire les coûts, et d'autre part d'offrir un produit fini d'une meilleure qualité (ex : fabrication entièrement automatisée) ainsi on pourra obtenir des composantes plus performantes.

Ces quatre leviers, nous permettent d'accompagner et réussir à conduire le changement car la conduite du changement fait partie de la vie personnelle et professionnelle de chaque personne, et même les entreprises ne sont pas épargnées face à un environnement incertain. C'est pour cela que les salariés doivent s'y adapter et évoluer rapidement, et il est primordial de conduire le changement auquel ils font face de la bonne manière. Pendant l'accompagnement il existe trois points essentiels qui doivent être pris en compte : les valeurs et la culture d'entreprise, les résistances éventuelles au changement, et surtout la dimension humaine, l'humain doit être placé au cœur des préoccupations des managers afin de comprendre sa réaction face au changement sans oublier que la réussite de la conduite du changement dépend de lui à travers son acceptation ou non du changement.

4. Les étapes de conduite du changement selon Kurt Lewin

K. Lewin (1958)³⁷ a mené plusieurs recherches sur le comportement des américains, il a proposé un modèle de conduite de changement organisationnel basé sur trois étapes symbolisées par la métaphore du bloc de glace, et qui sont les suivantes :

³⁷ K. Lewin, « *group decision and social change* », in *Reading in social psychology*.1958, p.197-211

4.1. Etape 1 : le dégel / dé cristallisation

Il s'agit de la période durant laquelle les habitudes et meurs de l'organisation sont brisées, c'est le moment d'acquérir une crédibilité et d'établir de bonnes relations et aussi d'adopter un esprit d'ouverture.

C'est aussi l'étape où naissent la motivation et le désir du changement, l'initiateur du changement est chargé de bien accomplir quatre tâches auprès de l'unité administrative qui subit le changement :

- Etablir des contacts ;
- Entretenir de bonnes relations avec les cadres et les employés ;
- Acquérir une certaine crédibilité auprès de ces mêmes personnes ;
- Cultiver un esprit d'ouverture chez les acteurs concernés.

4.2. Etape 2 : la transformation / transition

C'est la période durant laquelle on met en place le changement, et durant laquelle on acquiert de nouvelles habitudes et compétences. On conçoit et on implante le changement en stimulant chez les employés, le désir et la motivation de changer, ainsi il faut veiller à ce que les nouvelles habitudes et meurs soient adoptées et que les employés adhèrent à la nouvelle culture de l'organisation.

4.3. Etape 3 : le gel / recristallisation

Une fois que les changements ont été adoptés, l'objectif est de stabiliser et consolider la nouvelle organisation, les nouvelles méthodes de travail, et de nouvelles routines. En s'assurant que le changement devient permanent.

Synthèse du modèle

Dans la première étape « le dégel », le but est de faire prendre conscience aux collaborateurs l'urgence d'instaurer un changement, et c'est là que les résistances aux changements s'imposent. L'objectif de cette étape est d'obtenir l'adhésion des employés au projet de changement, et cela à travers l'écoute des préoccupations des employés, l'explication de la nécessité de changer car c'est une question de survie de l'organisation, et en s'appuyant sur les fondamentaux de l'organisation (valeurs, histoires...etc.)

Dans la deuxième étape « la transformation », les employés adhèrent et acceptent les changements grâce au sentiment d'urgence créée dans l'étape d'avant, alors on pourra dans ce cas définir de nouvelles pratiques, ces dernières doivent être définies avec le personnel car cela

montrera la capacité du manager à mettre ces collaborateurs en mouvement, il faut rappeler à chaque fois quel est l'objectif final.

Dans la dernière étape « le gel », et une fois le changement instauré, il faut mettre en place des processus formalisés, communiquer et rester à l'écoute des employés, si cette étape est ignorée, les vieilles routines pourront resurgir.

5. le changement organisationnel pendant une crise sanitaire

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

5.1. Au niveau des pouvoirs publics

Au-delà de ses conséquences sanitaires massives, il faut savoir que cette épidémie a eu un impact majeur sur l'ensemble des sociétés, se traduisant par la fermeture des frontières, l'effondrement du trafic aérien international, interruption de l'activité dans certains secteurs pendant plusieurs semaines, et surtout un arrêt brutal de l'économie mondiale.

5.1.1. Les pouvoirs publics impactés par l'épidémie

La propagation mondiale du covid-19 s'accompagne d'une vague de désinformation nuisant ainsi les interventions publiques et augmente la méfiance et l'incertitude chez les citoyens.

Les pouvoirs publics ont alors un rôle important, en se servant du levier de la communication pour lutter contre la désinformation et soutenir l'action publique. Afin d'être efficaces, ces mesures doivent s'ancrer dans les principes du gouvernement ouvert, notamment la transparence pour renforcer la confiance des citoyens dans les institutions publiques.

Dans cette partie nous allons nous intéresser au rôle des écosystèmes de la communication publique et des médias pour promouvoir les principes de transparence, de recevabilité, d'intégrité et de participation citoyenne qui fondent le gouvernement ouvert (*le gouvernement*

ouvert, ou démocratie ouverte est une doctrine de gouvernance qui vise à améliorer l'efficacité et la responsabilité des modes de gouvernance publique)³⁸.

5.1.1.1. Le problème d'informations erronées pendant la crise sanitaire

La désinformation est le terme le plus couramment utilisé pour représenter des contenus faux et trompeurs présents dans l'écosystème des médias et de l'information. Cependant il existe trois concepts représentant les principaux types de contenus équivoques diffusés en ligne.

Tableau N° 06 : Définitions des principaux types de contenus équivoques diffusés en ligne

Mésinformation	Désinformation	Information malveillante
Diffusion de fausses informations sans intention de nuire. Il s'agit d'erreurs non-intentionnelles	Diffusion de fausses informations dans l'intention de nuire. Il peut s'agir de contenus audio ou visuels fabriqués ou délibérément manipulés.	Information authentique diffusée dans le but de nuire, souvent en rendant publiques des informations destinées à rester privées.

Source : Wardle C, Derakshan H, les désordres de l'information : vers un cadre interdisciplinaire pour la recherche et l'élaboration des politiques, rapport du Conseil de l'Europe, DGI, 27 sep 2017, p.23

- Synthèse

Les trois types se rencontrent ainsi sur des notions de fausseté et de nuisibilité, les deux premières sont souvent fausses quant à la troisième elle est nuisible. L'information malveillante suscite provoque ainsi de la haine et de le harcèlement car les victimes sont souvent prises pour cible en raison de leurs histoires personnelles ou de leurs affiliations.

Pendant la pandémie du coronavirus, la désinformation sur le virus met en doute les avis officiels de santé publique. A savoir, des conseils médicaux infondés sont donnés par des personnes se faisant passer pour des experts, attribuant aussi de faux propos à des établissements de santé de sorte qu'il devient difficile de les valider. A l'inverse, des rumeurs doutant de l'efficacité des mesures de distanciation physique ou des informations trompeuses

³⁸ Gouvernement ouvert, Wikipédia, janvier 2020 disponible sur http://fr.m.wikipedia.org/wiki/Gouvernement_ouvert.com (consulté le 10 avril 2021).

sur le mode de propagation de la contagion, ainsi nombreuses personnes continueront alors de poursuivre leurs activités au mépris des consignes officielles.

« D'un point de vue comportemental et cognitif, la vague de désinformation contribue à une surabondance de l'information qui est capable d'évincer des informations importantes »³⁹. Les citoyens sont alors confrontés à une avalanche d'informations de plus en plus contradictoires, qui nécessitent des efforts croissants de discernement et rivalisent pour attirer l'attention du public, qui en soi limitée. Le rôle de l'action publique dans ce cas n'est pas d'augmenter le volume d'informations mais plutôt à chercher de rendre leur contenu plus convaincant et à les diffuser au public.

5.1.2. Les mesures de gouvernance publique face à la désinformation (l'infodémie)

Il s'agit ici de comprendre comment les principes de gouvernement ouvert peuvent éclairer les choix stratégiques. Et ainsi démontrer le rôle que revêt la communication publique pour assurer une bonne gouvernance.

- **L'infodémie** : «Est une propagation rapide et large d'un mélange d'informations à a fois exactes et inexactes sur un sujet, qui peut être une maladie. Au fur et à mesure que les faits, les rumeurs et les craintes se mélangent et se dispersent, il devient difficile d'obtenir des informations essentielles sur un problème »⁴⁰

Tableau N° 07: Les principaux facteurs qui alimentent l'infodémie et comment y remédier

Les principaux facteurs qui alimentent l'infodémie	La communication publique pour lutter contre l'infodémie
Des citoyens en quête d'informations précises et catégoriques dans un contexte incertain.	Fournir des informations précises à travers les canaux officiels et des médias classiques.
Des informations trompeuses se propagent au sein des réseaux fermés.	Réduire la surabondance d'informations et présenter des messages cohérents de la part des pouvoirs publics.

³⁹ City University of London, COVID-19, "information overload leads to simple but unhelpful choices", disponible sur <http://www.city.ac.uk/news/2020/april/covid-19-information-overload-leads-to-simple-but-unhelpful-choices> (consulté le 10 Avril 2021).

⁴⁰ Infodémie, Wikipédia, 15 novembre 2020 dernière modification le 8 avril 2021, disponible sur <http://fr.m.wikipedia.org/wiki/infodémie>

Une désinformation insidieuse et moins contestée par un public n'ayant pas d'éducation sur les médias.	Adopter une communication transparente sur la situation, l'action publique et les risques afin de mettre en confiance les institutions publiques.
Les citoyens doivent discerner la bonne information face à une surabondance d'informations souvent contradictoires.	Mettre en garde contre une éventuelle désinformation en amont, il s'agit de réfuter par anticipation.

Source : OCDE, Les réponses de l'OCDE face au coronavirus (COVID-19), 3 juillet 2020, disponible sur <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/transparence-communication-et-confiance-le-role-de-la-communication-publique-pour-combattre-la-vague-de-desinformation-concernant-le-nouveau-coronavirus-1d566531/>

A partir de ce tableau nous concluons que la communication publique nous permet de lutter contre l'infodémie, en fournissant aux citoyens des informations véridiques et exactes, en réfutant par anticipation toutes fausses informations, en mobilisant les citoyens autour d'une riposte collective à l'infodémie, et par la suite sensibiliser les citoyens en ce qui concerne la consommation et la diffusion de contenu. La communication publique est un moyen d'action pour les pouvoirs publics et comme outil de gestion de crise et de mise en œuvre de l'action publique.

Bien que la communication publique reste importante, le choix des plateformes numériques et des marchés des médias qui présentent et délivrent des informations ainsi que l'identité du consommateur final de cette information, restent des pratiques importantes pour lutter contre la désinformation.

5.2. Au niveau de l'entreprise

Comment organiser la vie de l'entreprise à distance à l'ère du confinement ? Comment bien manager les collaborateurs ? Comment formuler un leadership en temps de crise ? Quelle stratégie mettre en œuvre pour réussir à garder un équilibre au sein de l'entreprise et assurer sa survie ? De multitudes de questions sont posées sans avoir une réponse valable, cependant la principale question qu'on doit se poser est : faut-il s'attendre à un changement dans le rôle des managers, la réponse est oui, il faut évidemment de nouvelles compétences pour mieux pérenniser les entreprises, les managers doivent assurer la bonne conduite de leurs entreprises face aux aléas externes et ainsi anticiper des crises futures.

Parmi les changements introduits au sein des entreprises, nous avons choisi sept changements susceptibles d'affecter ces dernières, qui sont les suivants :

5.2.1. Comportement imprévisible des clients

Face à un choc économique profond, il est certain que les gens fassent preuve de prudence, donc la demande va diminuer et les dépenses des entreprises sont revues à la baisse. En revanche, il existe des groupes au comportement inverse ce qu'on appelle la « vengeance par l'achat » (Revenge spending) apparue dans les années 1980, elle consiste à acheter des produits de luxe directement après l'ouverture des boutiques.

Face à ceci, les entreprises doivent alors être prêtes à faire face et à s'adapter à de nouvelles exigences et normes ainsi qu'à de nouveaux comportements de ses clients.

5.2.2. Une stratégie totalement nouvelle

Les entreprises doivent changer leur façon de penser en révisant leur stratégie globale et en déterminent ce qui doit être modifié au sein de l'organisation afin de maintenir la rentabilité, et pour cela de multitudes de questions se doivent d'être posées :

- Dans quels domaines faut-il agir immédiatement ? (ex : exécution de commandes, équilibre budgétaire, réception de marchandises) ;
- Quel est le besoin le plus urgent ? (ex : générer de nouvelles recettes, conserver les clients existants) ;
- A quoi devra ressembler l'entreprise dans six mois ?

5.2.3. Le numérique avant tout

Le numérique n'est plus un accessoire mais une nécessité pour les entreprises, les capacités numériques et l'automatisation constituent l'un des principaux changements. Afin de fonctionner facilement, efficacement et à moindre coût, les entreprises pourront automatiser plusieurs tâches manuelles, comme la rédaction de chèques ou le traitement manuel des factures.

5.2.4. Travail à distance

Le télétravail est considéré comme un management basé sur la technologie du web. Cependant il ne faut pas confondre entre télétravail et le travail à domicile, le premier est défini par la loi comme une notion juridique adressée uniquement aux salariés, les auto-entrepreneurs qui travaillent à domicile sont régis par un autre régime juridique et administratif.

Le télétravail présente des avantages, pour le salarié qui va travailler dans des conditions moins stressantes mais aussi pour l'employeur qui n'aura plus à se soucier de la gestion de

transports et frais de déplacement. Cependant il existe un obstacle, l'employeur ne pourra pas suivre à bien l'avancement des tâches et n'aura donc pas une bonne visibilité de la productivité, ici internet joue un rôle fondamentale. Comme Google suite ou Google Maps.

5.2.5. Elargissement de la clientèle

Pendant la pandémie il est devenu difficile d'accéder à une région spécifique ou bien proposer des prestations de service pour un groupe unique. C'est pour cela que les entreprises devront revoir leur manière de se développer et se diversifier afin de maintenir leurs ventes, en ciblant un nouveau marché ou réorienter leurs produits pour satisfaire leurs clients actuels.

5.2.6. Réévaluer les fournisseurs à l'étranger

Au cours de cette période, la gestion de la chaîne d'approvisionnement est devenue difficile. Car beaucoup d'entreprises dépendaient d'un seul pays pour leurs matériaux et produits, alors certaines entreprises qui ont les moyens ont choisi de délocaliser une partie de leur production afin de diversifier leurs sources d'approvisionnement. Mais les changements structurels majeurs restent coûteux et donc cette diversification se fera dans le cas d'une absolue nécessité.

5.2.7. Réduction des coûts et trésorerie

Dans tous les secteurs, la majorité des entreprises cherchent à diminuer toutes dépenses inutiles pendant cette période. Les entreprises chercheront à court terme de réaliser des économies en recherchant de nouveaux fournisseurs, en automatisant les tâches manuelles mais aussi en limitant les embauches.⁴¹

Face à cette pandémie et face à un environnement incertain, les chefs d'entreprise doivent se préparer à cette évolution et s'adapter au plus vite afin d'assurer la survie de leurs entreprises car nul ne sait quand cette crise prendra fin.

Les effets de la quarantaine ont eu un impact sur le consommateur, ce dernier aura un nouveau comportement et de nouvelles exigences qui seront difficile à standardiser et auxquels les entreprises doivent répondre, si possible en élargissant leur clientèle cible afin de récupérer les sommes perdues.

Le changement doit aussi être instauré au niveau des pratiques habituelles des entreprises, comme la diversification et la réévaluation des fournisseurs internationaux afin d'éviter sur le long terme la rupture de la chaîne d'approvisionnement. Par ailleurs, pendant

⁴¹ Note : les sept changements sont disponibles sur <http://business.westernunion.com/fr.ca/centre-dapprentissage/articles/prochaines-etapes-pour-les-entreprises>

cette crise de nombreuses entreprises ont adopté le télétravail et l'automatisation de certaines tâches, ce qui leur permet aussi de réduire les coûts et d'être plus souples.

6. Les conditions de réussite du changement

La conduite d'un changement n'est pas chose facile vu la complexité de l'environnement, et de la différence des caractères des différents acteurs impliqués. Ainsi cette conduite est conditionnée par un nombre de principes ou conditions pour aboutir à ce projet.

6.1. Responsabiliser les équipes

Responsabiliser d'avantage les employés peut avoir des retombées positives sur l'entreprise, du fait qu'elle se constitue des équipes mieux formés et multi tâches à la fois. L'objectif est alors de créer des équipes pluridisciplinaires où chaque acteur est spécialisé dans son domaine de compétences, dans le but d'augmenter les performances, d'enrichir les emplois et améliorer le service aux clients. Seules les entreprises ayant de vraies équipes autonomes et semi-autonomes pourront progresser dans un environnement turbulent que celles qui sont restées dans leurs pratiques routinières.

L'entreprise doit dans ce cas encourager la créativité de chacun et montrer des signes de gratitude à l'égard des employés pour renforcer leur estime en soi ce qui leur permet de donner le meilleur d'eux même, tout en veillant à ce que les buts de développement des collaborateurs convergent avec les buts de l'équipe et donc de l'entreprise.

LOYENS (1997) indique que les rôles « *permettent une saine division des tâches au sein des groupes, ils fournissent des attentes sociales à propos des différents membres du groupe et précisent à chacun quelle est sa place au sein de l'entité sociale* »⁴².

6.2. Impliquer les acteurs

Impliquer les acteurs consiste à les convaincre et à les faire adhérer au projet de changement afin d'éviter les mouvements de résistances massifs. Ce seront eux les acteurs et porteurs du changement une fois convaincus. Comme le processus de changement ne peut pas être géré par le responsable seul, il devient nécessaire et même obligatoire de constituer une équipe de gens compétents choisis en fonction de leurs compétences et leur notoriété. Une fois l'équipe constituée, vient l'étape de fixer les objectifs et répartir les tâches.

La mission de cette équipe est : élaborer le diagnostic initial, envisager la stratégie d'intervention, bâtir un plan d'action, suivre au fur et à mesure le projet et son impact sur l'organisation ainsi que les éventuels corrections à apporter si nécessaire.

⁴² Loyens j.P. et Yzerbyt V, « psychologie sociale », Edition Mardaga, 1997

Ensuite il faut fixer les règles de délégation, définir les marges de manœuvre, les champs de responsabilité, la durée de l'opération, le mode de reporting (communication)...etc. sans oublier les objectifs à atteindre préalablement fixés et les moyens dont devront disposer les délégués pour mener leurs missions.

6.3. Apporter de l'information

L'information est une donnée principale importante préalable à tout processus décisionnel, elle y joue un rôle important pour l'aide à la prise de décision lors du processus de changement.

Elle se divise en trois formes différentes selon **H. Lesca**⁴³ :

- **L'information de fonctionnement** : on y trouve toutes les données relatives aux commandes, aux déclenchements et réalisations des opérations ou tâches. Parce que les agents ont besoin continuellement de connaître les nouvelles règles de jeu, les nouvelles règles de fonctionnement ainsi que les commandes et contrôles introduits.
- **L'information d'influence** : est cruciale, car elle devra rassurer sur les fausses idées, et apporter de la conviction et suggérer des façons innovantes de faire pour éviter l'indigence (information pauvre ou dépourvue de sens) ou au contraire, l'information trop sophistiquées et incompréhensible.
- **L'information d'anticipation** : donne à l'entreprise la possibilité d'envisager les évolutions et les mouvements de son environnement, elle sert à assurer la conduite de l'organisation et à orienter ses choix et son avenir. Elle devra éclairer le chemin dans les périodes d'instabilité puisque tous les niveaux voudront savoir ce que l'avenir leur préserve.

6.4. Développer et reconnaître les compétences

G. Le Boterf, S. Barzucchetti, F. Vincent dans leur ouvrage définissent les compétences comme « *un ensemble pertinent, reconnu et éprouvé des représentations, connaissances, capacités et comportements mobilisés à bon escient par une personne ou un groupe dans une situation de travail* »⁴⁴.

⁴³ H. Lesca et E, « gestion de l'information », Edition Litec, 1995. In Pierre Pastor, « gestion du changement », Editions Liaison, 2005.

⁴⁴ G. Le Boterf, S. Barzucchetti, F. Vincent, « *comment manager la qualité de la formation* », Editions d'organisation, 2^e édition, Paris, 1995. In Pierre Pastor, « *gestion du changement* », Edition Liaison, 2005

G. Le Boterf complète cette notion « *chaque compétence est le résultat d'une combinaison de ressources* »⁴⁵. Ici on parle de ressources personnelles et des ressources provenant de l'extérieur.

- **Ressources personnelles** : savoirs théoriques, environnementaux, et les savoirs faire opérationnels et cognitifs.
- **Ressources extérieures** : les moyens et machines, les installations, et les informations, les documentations et relations.

Le développement des compétences est devenu important pour l'évolution des ressources humaines dans l'entreprise. Il a un impact direct sur la gestion de la formation et sur le mode de rémunération dans certaines entreprises. Alors ces dernières se doivent de développer les compétences en son sein à travers des formations sous formes de sessions pour ses employés, le but est de diversifier leurs connaissances pour les rendre multi tâches.

Bien que les programmes de formations présentent des avantages, cependant il existe un risque d'écarts de niveaux de qualifications des agents car ces programmes de formations sont souvent axés sur de nouveaux logiciels informatiques ignorant les métiers et les procédures existantes. La seule solution est donc de proposer des formations standardisées adaptées à chaque niveau de l'agent.

6.5. Accompagner le changement

Est l'étape la plus complexe et la plus délicate dans le processus de changement, car il faut convaincre l'ensemble des individus d'accepter les évolutions.

Faire convaincre un petit groupe d'individus est facile, cependant la situation devient difficile quand il s'agit d'un nombre conséquent pour deux raisons : la première est qu'il existe un grand nombre de personnes à convaincre du bien-fondé du changement et un même individu ne peut pas se multiplier à l'infini, donc la tâche est délicate. La deuxième est que vu le nombre de personnes à convaincre, les avis et les mentalités sont trop variés, ce qui pose problème dans le discours et on va passer sur une dimension plus médiatique qu'individuelle.

Pour accompagner le changement de la bonne façon il faut tout d'abord veiller à rassurer les individus car ils chercheront en premier lieu à se sécuriser et préserver leurs places car le processus de changement est déstabilisant.

Ensuite il faut accompagner les agents afin que les mesures prises soient respectées et assimilées, pour que les nouvelles pratiques mises en place soient adoptées.

⁴⁵ G. Le Boterf, « *de la compétence à la navigation professionnelle* », Edition d'organisation, Paris, 1997, In Pierre Pastor, « *gestion du changement* », Edition Liaison, 2005

Accompagner le changement est une étape cruciale pour instaurer le processus de changement, il permet de se donner les moyens de réussir les transformations des organisations, tout en préservant le bien être des collaborateurs, l'accompagnement du changement vise à la fois à donner aux salariés les moyens de changer et à leur donner du sens.

7. Conduire le changement pendant la crise sanitaire

En période de crise comme celle du Covid-19, il est important d'anticiper, de communiquer et d'agir pour assurer la protection des employés et la continuité d'activité.

Avec cette crise sanitaire, le mot « crise » et la notion de « gestion » associée ont été les termes les plus cités dans les médias d'entreprises. Ainsi, la conduite du changement dans ce cas-là va être au cœur de la gestion post-crise.

7.1. Les actions d'accompagnement des acteurs

Comme cette crise est apparue soudainement, les entreprises n'avaient pas le temps d'anticiper les choses, et donc il n'existe pas vraiment un projet de conduite de changement pour y faire face. Le processus en question nécessite sur une maîtrise du changement : cadrage, communication, cartographie des résistances au changement, solutions pour lever les résistances, déploiement.

Cependant, il existe bien des actions d'accompagnement pour aider les acteurs des entreprises à y faire face⁴⁶

7.1.1. Cellule de soutien psychologique

Le confinement a mis les collaborateurs dans des situations pouvant entraîner des répercussions importantes sur leur santé (stress, anxiété, isolement, psychose). Alors plutôt que de les laisser faire face à leur isolement seul, il faut les soutenir en leur donnant la possibilité d'avoir un expert à leur écoute pour répondre à leurs questions. Les managers peuvent aussi y bénéficier s'ils ont des questions sur la gestion de leur équipe par exemple.

Cette ligne d'écoute psychologique se base sur quatre étapes :

- Le collaborateur vont contacter directement la ligne d'écoute sur le numéro vert Covid-19 dédié ;
- Il entre en relation avec un psychologue expérimenté sur la gestion de crise pour concevoir un plan d'accompagnement ;
- Le collaborateur sera mis en contact tout le long du confinement avec des psychologues ou assistants sociales à distance ;

⁴⁶ Devop, « conduite du changement et gestion de crise : quelle différence ? », 23 juin 2020.

- Après son accompagnement, le psychologue va le recontacter pour s'assurer de la résolution de son problème ou s'il faudra d'autres séances supplémentaires.

7.1.2. Le coaching à court terme

Le coaching est dédié à tout le personnel dont la situation de travail a été affectée par la pandémie. Pour les employés sur le terrain et les centres opérationnels qui ont de nouveaux challenges, charges de travail comme incertitudes.

Le coaching individuel permet de faire une autoréflexion, prendre des décisions, définir les priorités, gérer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, garder sa motivation et celle de son équipe.⁴⁷

7.1.3. Le Co-développement

*« Le groupe de Co-développement professionnel est une approche de développement pour des personnes qui croient pouvoir apprendre les unes des autres afin d'améliorer leur pratique. La réflexion effectuée, individuellement et en groupe, est favorisée par un exercice structuré de consultation qui porte sur des problématiques vécues actuellement par les participants ».*⁴⁸

Le Co-développement, permet ainsi la résolution en intelligence collective de vécus difficiles avec des plans d'actions opérationnels, un partage des meilleures pratiques développées depuis le début de la crise, et un renforcement du sentiment d'appartenance à son cœur de métier et à son entreprise.

Les trois actions citées constituent des leviers utilisés en conduite du changement mais qui n'ont pas été mise en œuvre dans une logique de conduite, mais d'avantage sur une logique d'accompagnement pour faire face aux conséquences de la crise (désorganisation, vécus traumatiques...etc.).

Cependant, pour mener une conduite du changement réussie, il existe un prérequis, « **la réalisation d'un retour d'expérience post-crise** ».

Afin de définir le monde d'après au sein des organisations, il serait indispensable de tirer les leçons de ce qui a bien fonctionner pendant la crise et à l'inverse, de ce qu'elle a mis en valeur des dysfonctionnements structurels.

⁴⁷ Pablo Garrigos, « *coaching à court terme pendant la pandémie Covid-19* », Mentoring & Coaching hub

⁴⁸ Adrien Payette, Claude Champagne, PUQ, 1997

Chapitre 02 : Le changement organisationnel

C'est à travers cette analyse collective, et en tirant des leçons que les changements profonds et la conduite du changement pourront se matérialiser pour le plus grand bénéfice des entreprises et de leurs collaborateurs.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons traité le concept du changement organisationnel, on commençant par des généralités sur ce dernier, ensuite sur les résistances liés au changement et enfin la conduite du changement où nous avons expliqué comment réussir à mener à bien ce processus.

A l'ère de cette pandémie de Covid-19, les organisations doivent s'adapter le plus rapidement possible. Des changements organisationnels spécifiques à la situation du covid-19 étaient nécessaire pour préserver l'activité de l'organisation, ceci à travers la restructuration temporaire de cette dernière, l'objectif visé est une optimisation des ressources, c'est-à-dire maintenir les activités vitales en toute sécurité et réallouer les ressources restantes dans les nouvelles activités engendrées par cette situation.

Ainsi, nous avons vu que pour réussir à piloter et accompagner le changement, la communication était la clé en situation de crise, car vu l'ampleur des changements entrepris il fallait rassurer rapidement aussi bien en interne (les collaborateurs) qu'en externe (la population) à travers une démarche transparente et neutre.

Chapitre 03



Cas pratique



Introduction

Ce troisième chapitre est destiné à l'étude d'un cas pratique qui a pour objet d'enrichir et de renforcer nos investigations théoriques, et afin d'accomplir ce travail, nous avons mené une recherche au sein de la caisse régionale de la mutualité agricole de Tizi-Ouzou. Le partage de ce chapitre s'est fait à base de trois sections, la première est consacrée à la présentation de la CRMA, la seconde sur la méthodologie de recherche menée, et la troisième est destinée à l'étude d'un cas pratique au niveau de la CRMA où nous allons discuter les résultats qualitatifs.

SECTION 01 : Présentation de la Caisse Régionale de Mutualité Agricole (CRMA) de Tizi-Ouzou

1. Historique de la CRMA

La Caisse de Mutualité Agricole a été créée au début du 20^{ème} siècle. Elle était régie par les dispositions de la loi de 1901, portant sur les associations et les organisations professionnelles à caractère non commercial et à but non lucratif, et cela dans le but de couvrir d'abord du risque de la grêle qui est survenue e calamité à cette époque-là.

Au début elle portait le nom de Caisse Centrale de Réassurance des Mutuelles Agricoles (C.C.R.M.A) et par la suite elle a changé de nom. Voici la liste des premières caisses apparues.

- En 1904, la première caisse a été créée à Tiaret ;
- En 1907, celle de Sétif est apparue ;
- En 1907, celle de Constantine qui a été au même titre que la CNMA ;
- En 1949, apparition de la Caisse Centrale de Mutualiste Centrale (C.C.M.S.A) ;
- En 1958, la Caisse Mutuelle Agricole de Retraite (C.M.A.R) ;
- En 1972, la fusion de ces deux caisses avec la (C.C.R.M.A) avait donné naissance à la Caisse Nationale de Mutualité Agricole (CNMA).¹

1.1. Les atouts

La CNMA offre à ses sociétaires et clients une gamme de produits d'assurances qui lui sont propres tant sur le plan technique que financier à savoir :

- Une couverture maximale de patrimoine des assurés grâce à l'importance du réseau constitué de 66 caisses régionales et 358 bureaux locaux ;
- La possibilité de règlement de sinistres à titre commercial ;
- Une équipe de techniciens compétents et motivés ;
- Une assistance technique ;
- Un accompagnement et visite de risques ;
- La garantie d'une meilleure prestation ;
- Un accompagnement et visite de risques ;
- Des produits adaptés aux besoins de la clientèle.

¹ Document interne de la CRMA, 2018

2. Organisation de la Caisse de Mutualité Agricole

L'ordonnance 72-64 du 02/12/1972 portant institution de la mutualité agricole définit ainsi les principes mutualistes : « *La Mutualité Agricole est une institution professionnelle agricole qui a pour but de réaliser pour ses membres actionnaires fidèles, assujettis ou bénéficiaires, toutes opérations de prévoyance sociale, d'assurance ou de compensation basées sur l'esprit de solidarité et cela sans la recherche de bénéfice* ».

2.1. Statut juridique de la Caisse de Mutualité Agricole

La Caisse de Mutualité Agricole a été instituée par l'ordonnance 72-64 du 02/12/1972 et dont le décret n°95-97 du 01/04/1995, modifié par le décret 99-273 fixant les statuts type des Caisses de Mutualité Agricole et définissant les liens juridiques et organiques entre elles :

Article 1 : La Caisse Nationale de Mutualité Agricole (CNMA) est formée de l'ensemble des Caisses Régionales de Mutualité Agricoles (CRMA) qui souscrivent des parts à son capital social ;

Article 3 : Les Caisses de Mutualités sont des sociétés civiles de personnes à caractère mutualiste et à capital variable. Elles ne sont pas à but lucratif.

2.2. Les activités de la Caisse de Mutualité Agricole

Jusqu'à septembre 1995 les activités de la Mutualité Agricole conformément à l'ordonnance 72-64 du 02/10/1972 comprenaient les assurances économiques agricoles (Assurances de Biens) et la sécurité sociale agricole (Assurance de Personne).

L'activité de sécurité sociale agricole en application de la décision interministérielle n°05 du 18/02/1995 a été transférée au régime général de sécurité sociale (CNR – CNAS – CASNOS).

La banque d'Algérie par règlement n°95-01 du 28/02/1995 a accordé une dérogation à la caisse nationale de mutualité agricole, pour effectuer des opérations de banque, ce qui a autorisé le développement de crédit agricole mutuel. De ce fait, son domaine d'intervention a été bien élargi et intègre en plus du secteur agricole, ceux des forêts et des activités connexes.

Elle a en plus, reçue du conseil de la monnaie et du crédit (CMC) le 26/06/1997 un agrément pour une société de Leasing par actions au capital social de 1 650 000 000 DA, nommée « *La Société Algérienne de Leasing Mobilier (SALEM)*. Elle est détenue à raison de 1 000 000 000 DA par la CNMA et 650 000 000 par les banques BADR, CPA, CNEP banque et SOFINANCES ».

La SALEM est régie par les lois et règlements en vigueur en Algérie et notamment la loi 96-09 du 10/01/1996, relative au crédit-bail. Le contrat de crédit-bail ou leasing est une transaction par laquelle la société met un bien à la disposition d'un utilisateur appelé « locataire » pour une durée déterminée moyennant le paiement d'un loyer périodique.

Le bailleur demeure le propriétaire du bien pendant toute la durée du contrat alors que le locataire en a le libre usage. La durée de location est de l'ordre de 3 à 7 ans selon la nature et la qualité du bien financé d'une part, et d'autre part de la durée de l'amortissement fiscal du bien. Depuis mai 2003, la caisse de mutualité agricole est admise sur décision de la banque d'Algérie sur le marché monétaire interbancaire en qualité d'emprunteur après avoir été sur ce même marché en qualité de prêteur, confirmant ainsi le rôle d'institution financière. En 2006, l'activité banque a été attribuée au CAM détachée de la caisse de mutualité agricole initiale.

En outre, elle gère pour le compte des pouvoirs publics et dans le cadre du programme de développement agricole et soutien à l'agriculture, la gestion financière des fonds d'Etat.

2.3. Circonscription territoriale de la CRMA de Tizi-Ouzou

La CRMA de Tizi-Ouzou se limite au territoire de la wilaya. Généralement, la circonscription territoriale d'une caisse est délimitée par les créations et peut être modifiée en cas de fusion de deux autres pour des raisons de rentabilité économique. Elles doivent avoir l'accord préalable de la CNMA et elles doivent être limitrophes.

2.4. Sociétaires de la CRMA de Tizi-Ouzou

Tout postulat à la qualité de sociétaire, doit habiter la circonscription territoriale de la caisse. La qualité du sociétaire est acquise lorsque le postulat s'est libéré totalement de ses parts souscrites en numéraire. Dès lors il devient éligible au crédit qui est soumis à des conditions. Il est libre de demander son retrait de la caisse, et dans ce cas ses parts sociales ne lui seront remboursées qu'après un délai minimum de 2 ans.

2.5. Inscription aux parts sociales de la CRMA de Tizi-Ouzou

L'assemblée générale de la CRMA de Tizi-Ouzou fixe le nombre de parts sociales d'adhésion à souscrire par des différentes catégories de sociétaires. Elle peut augmenter le nombre de part sociale minimum à souscrire par des futurs sociétaires, et ceci en tenant compte de l'évolution de l'environnement économique.

En plus de l'adhésion, le sociétaire doit souscrire des parts sociales liées aux risques de prêts qui lui sont accordés par la caisse. La valeur de toutes ses souscriptions au capital

social de la CRMA, doit être proche d'un montant de (1%) du montant cumulé de ses risques².

La valeur vénale, c'est-à-dire la valeur de vente de la part sociale peut subir une dépréciation suite aux pertes enregistrées et imputées au capital social, et dans ce cas l'assemblée générale statuant en session extraordinaire, peut exiger de nouveaux quotas parts à ses actionnaires pour compenser les pertes occasionnées.

Les parts sociales ne sont pas vendables ou transmissibles sauf au profit d'un sociétaire déjà agréé par le conseil d'administration de la caisse. Elles sont inscrites sur un registre spécifique, ouvert à cet effet, et elles sont enregistrées dans un compte spécial, individuel ouvert en son nom.

2.6. Le conseil d'administration de la CRMA de Tizi-Ouzou

Le directeur de la CRMA de Tizi-Ouzou assiste aux réunions du conseil d'administration et assure le secrétariat et tient le registre de délibérations qu'il signe avec le président. Dans le cas où le conseil d'administration manque à ses obligations, ou prend des décisions contraires à la réglementation, le conseil national peut procéder à sa suspension.

Dans l'exercice de leur fonctions, les administrateurs de la CRMA de Tizi-Ouzou ne perçoivent pas d'honoraires, ni de dons, de quelque nature que ce soit, ils ne peuvent prétendre à des avantages spécifiques auprès de la caisse que ceux que leur accorde la qualité de sociétaire. Mais par contre, ils perçoivent des indemnités dont la valeur qui ne doit pas dépasser les huit jours par mois. Ils bénéficient :

- De la protection morale et matérielle pour tous les risques auxquels ils s'exposent ;
- De la couverture du contrat maladie groupe ;
- Une réduction de 90% sur la cotisation pour un seul contrat « assurance automobile ».

2.7. Le président du Conseil d'Administration de la CRMA de Tizi-Ouzou

Le président assume un rôle principal au sein de la CRMA, c'est le premier responsable auprès de l'assemblée générale. Il a le droit de regard sur les actes de gestion sans cependant disposer de pouvoirs en la matière, tous comme il peut signaler les insuffisances qu'il aura détectées à la CNMA. Il est tenu de recevoir huit jours par mois les sociétaires, de les écouter et de régler leurs problèmes, ainsi que l'animation d'activités visant à informer, sensibiliser et mobiliser de nouveaux adhérents à la caisse de mutualité agricole.

² Document interne de la CRMA, 2018

2.8. L'Assemblée Générale de la CRMA de Tizi-Ouzou

La réunion de l'assemblée générale est conduite par le président du conseil d'administration. Le directeur assiste au déroulement de la réunion, ainsi que le représentant du ministère de l'agriculture qui est le DSA. Cette réunion peut être demandée aussi par le commissaire aux comptes et le DG de la CNMA.³

2.9. Le comité de crédit de la CRMA de Tizi-Ouzou

Le comité de crédit installé est présidé par le directeur de la CRMA, est essentiellement composé d'un administrateur et d'un chargé de l'activité bancaire. Il a pour objectif principal d'examiner les dossiers de crédit déposés auprès de la caisse et présenté par le Directeur lui-même. Il étudie toutes les garanties offertes par les demandeurs et décide de l'obtention du crédit.

Cependant, il ne peut pas décider pour les administrateurs en fonction, ni les employés de la caisse, les prêts demandés par ces personnes sont traités par une délibération spéciale du conseil d'administration de la CRMA qui siège en session spéciale en tant que comité de crédit dont les décisions sont soumises au comité de crédits de la CRMA.

2.10. Les commissaires aux comptes de la CRMA de Tizi-Ouzou

Un ou plusieurs commissaires au compte selon le niveau d'activité de la caisse, sont désignés par l'assemblée générale ordinaire pour une durée de trois années. Ils sont chargés de présenter à l'assemblée générale un rapport détaillé sur la situation de la caisse, sur les bilans, les compte de résultats, et de vérifier l'exactitude des informations données sur l'état financier et sur le rapport de gestion par le conseil d'administration.

2.11. Les bénéfices réalisés au niveau de la CRMA de Tizi-Ouzou

Les bénéfices réalisés à partir des résultats de bilan d'activité sont répartis comme suit :

- Une partie destinée à alimenter les fonds de ristournes directes et indirectes ;
- Une partie destinée à alimenter les fonds de solidarité auprès de la CRMA ;
- Une partie destinée à la gratification des cadres et employés de la CRMA ;
- Une partie destinée à alimenter l'enveloppe budgétaire annuelle destinée à indemniser les membres de conseil d'administration. Ce qui reste l'assemblée générale décidera de son utilisation.

³ Document interne de la CRMA, 2018

2.12. Les activités de la CRMA de Tizi-Ouzou

Elle offre à sa clientèle (sociétaires et autres clients), les services suivants :

- Les assurances agricoles et extra agricoles ;
- Les opérations de banque et de crédit à travers le CAM ;
- La gestion des fonds d'Etat et l'aide à l'agriculture ;
- Les opérations de leasing à travers sa filiale SALEM ;
- Les opérations d'intermédiaire financière des valeurs du trésor ;
- Les interventions dans les opérations boursières.⁴

2.13. Organigramme de la CRMA de Tizi-Ouzou

La CRMA de Tizi-Ouzou contient un effectif global de 30 employés, dont 25 permanents et 5 contractuels. Son parc roulant est doté de 3 véhicules.

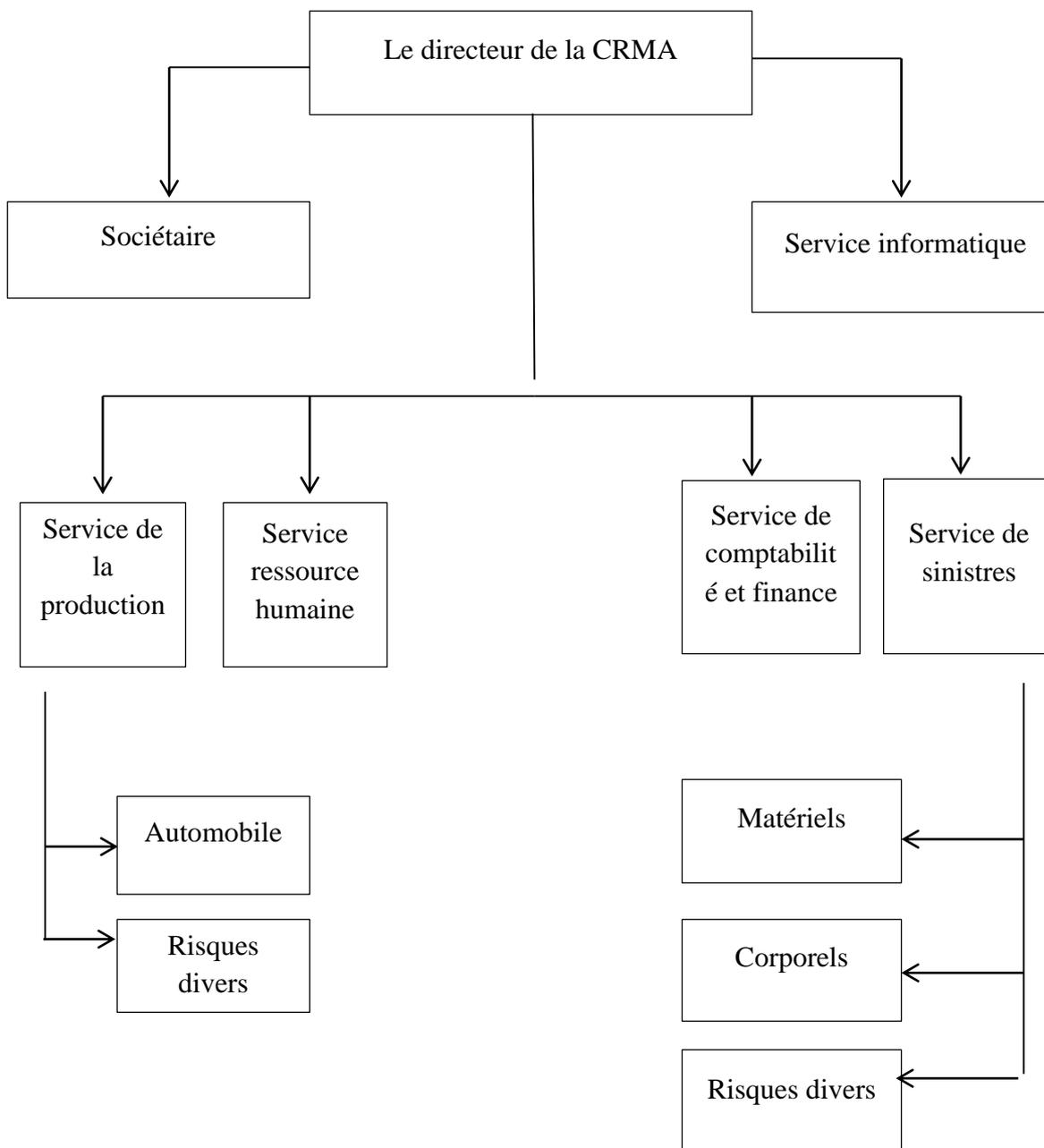
Sur le plan structurel, la CRMA de Tizi-Ouzou est organisée en :

- Directeur régional ;
- Service technique : service de la finance et de la comptabilité, service de la production, service sinistre et service contentieux ;
- Service des fonds d'Etat ;
- Service du personnel et des moyens ;
- Service de l'informatique ;
- Service de sinistres : matériels, corporels, risques divers.⁵

⁴ Document interne de la CRMA, 2018

⁵ Idem.

Figure N° 10: L'Organigramme de la Caisse Régionale de Mutualité Agricole de Tizi-Ouzou



Source : document interne de la CRMA de Tizi-Ouzou, 2018

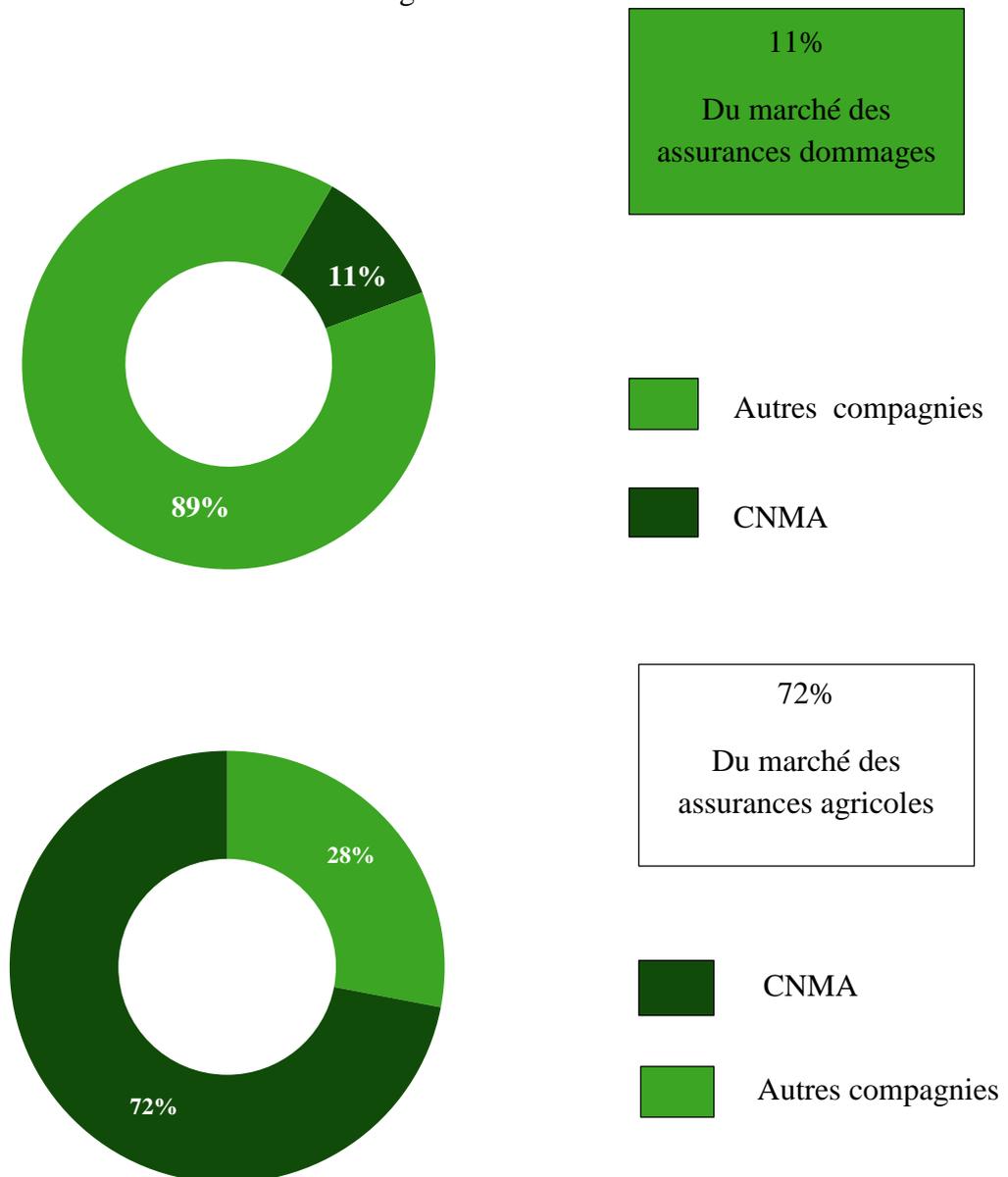
3. Positionnement de la CNMA dans le marché des assurances dommages

Le marché des assurances dommages affiche un Chiffre d’Affaires de plus de 126 millions de Dinars, soit une progression de 3,2% comparativement à la même période de l’exercice précédent.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE SUR LA PERFORMANCE DE L'ORGANISATION « CAS DE LA CRMA DE TIZI-OUZOU »

Comparativement aux chiffres réalisés par le secteur des assurances dommages, la CNMA a enregistré une évolution de 8% au titre de l'exercice 2018 pour un montant de 14,025 Milliards de Dinars, ce qui lui permet de détenir la quatrième place dans le marché avec une part de 11% et maintenir sa place en tant que leader incontesté en assurance agricoles avec une part de 72%. Il y a lieu de préciser que la réalisation de son chiffre d'affaires se fait sur son propre réseau à l'inverse des autres compagnies qui elles, utilisent de plus en plus d'intermédiation (Agents généraux, courtiers et la bancassurance).

Figure N°11 : Marché des assurances dommages



Source : Document interne de la CRMA, 2018

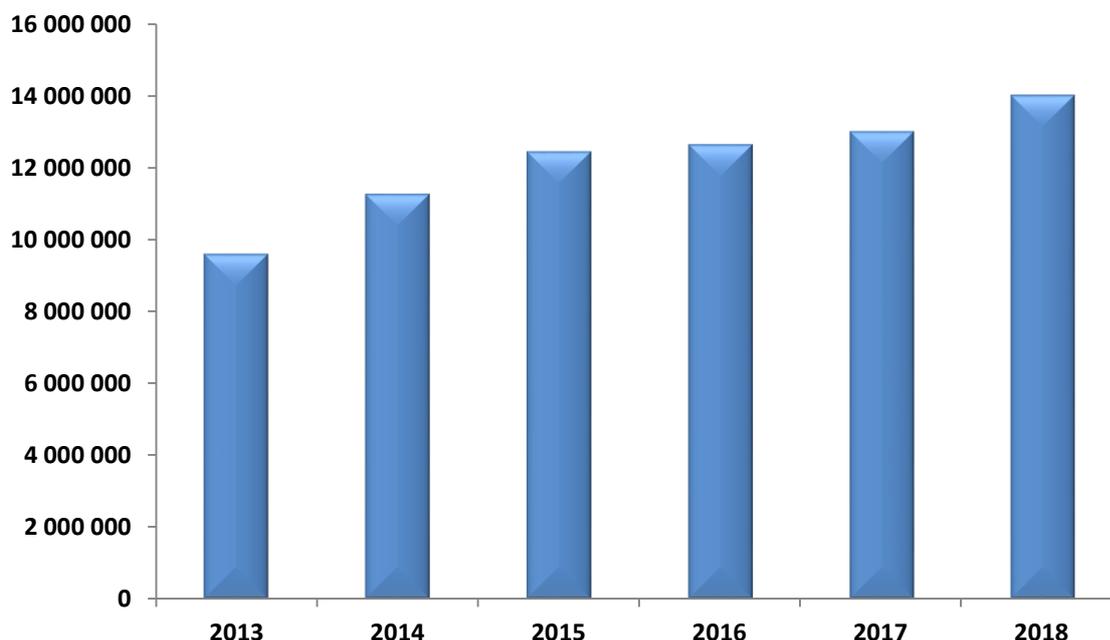
4. Evolution de l'activité de la CRMA de Tizi-Ouzou

4.1. Evolution du Chiffre d'Affaires

La CNMA a réalisé au cours de ces dernières années une progression en chiffre d'affaires passant de 9,6 milliards de Dinars en 2013 à 14,025 milliards de Dinars en 2018, soit un taux d'évolution de 46% en six exercices.

Figure N° 12 : Evolution du chiffre d'affaires en six exercices (+46%)

En KDA



	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Chiffre d'affaires	9 592	11 267	12 451	12 649	13 011	14 025
	713	570	904	172	936	202
Evolution		17%	11%	2%	3%	8%

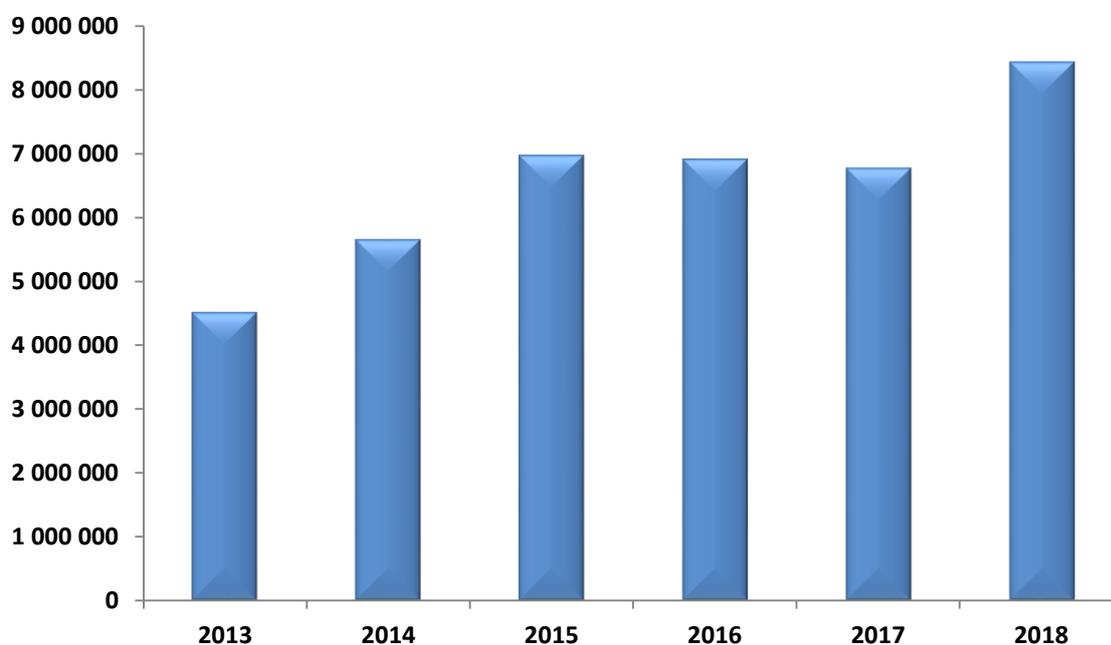
Source : Document interne de la CRMA, 2018

4.2. Evolution de la charge des sinistres

Dans le but d'honorer ses engagements envers ses sociétaires et assurés, la CNMA a fait un effort considérable en ce qui concerne les règlements des sinistres. Les prestations passent de 4,5 milliards de Dinars en 2013 à 8,4 milliards de Dinars en 2018, soit une évolution de 87%.

Figure N° 13 : Taux de règlement des sinistres (68%)

En KDA



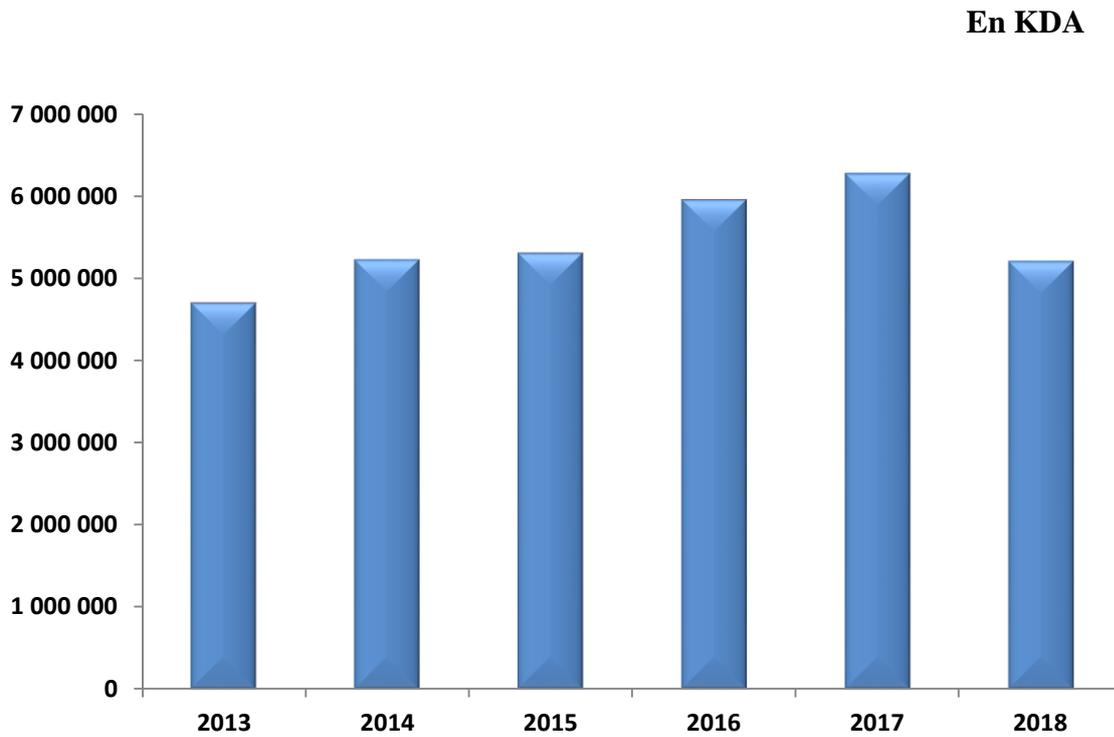
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Sinistres	4 520 008	5 658 921	6 978 267	6 917 616	6 780 674	8 438 722
Evolution		25%	23%	-1%	-2%	24%

Source : Document interne de la CRMA, 2018

4.3. Evolution de la marge d'assurance

La marge d'assurance a enregistré une évolution de 11% de 2013 à 2018. Pour 2018, elle affiche une baisse en raison de l'augmentation de la charge de sinistres.

Figure N°14 : Evolution de la marge d'assurance



Marges d'assurance	4 700 477	5 225 583	5 309 384	5 958 067	6 276 331	5 207 367
---------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

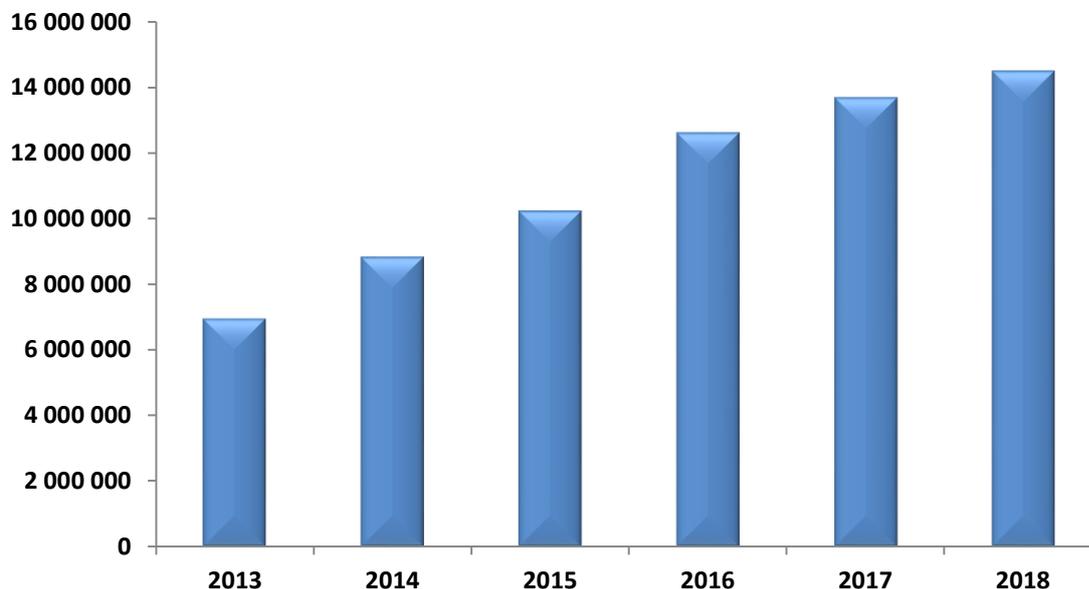
Source : Document interne de la CRMA, 2018

4.4. Evolution des placements financiers

Les placements financiers, les participations et les immeubles de placements de la CNMA sont passé de 6 977 395 KDA en 2013 à 14 522 628 KDA du 31/12/2018

Figure N°15 : Evolution des placements financiers

En KDA



Placements financiers	6 977 395	8 857 565	10 268 162	12 638 853	13 716 809	14 522 628
------------------------------	------------------	------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

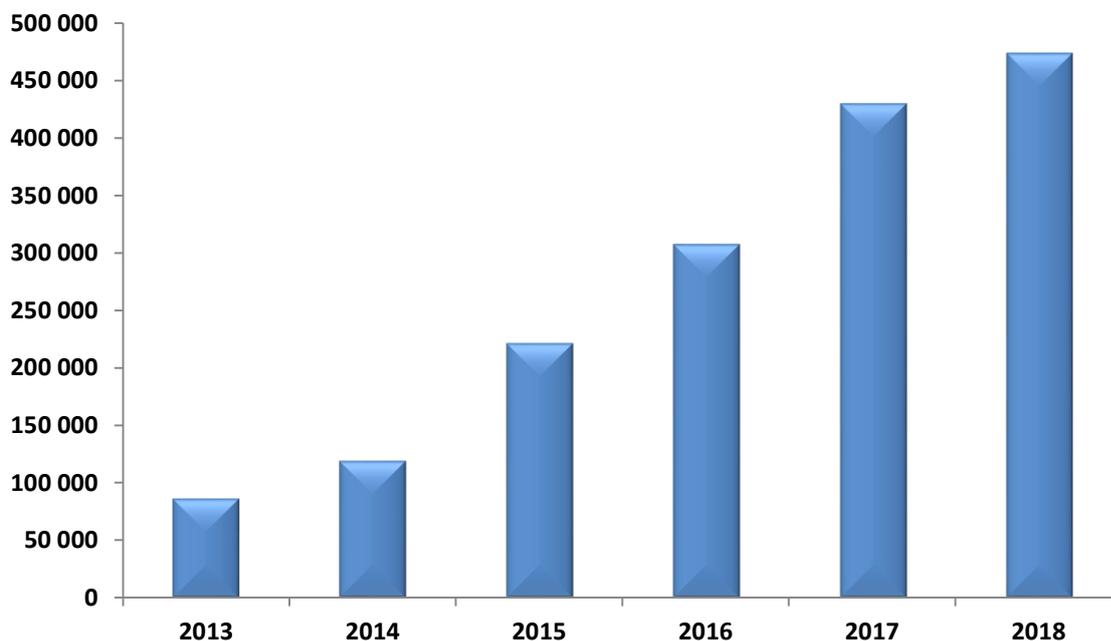
Source : Document interne de la CRMA, 2018

4.5. Evolution du résultat financier

Grace à une bonne gestion financière, le résultat financier a connu une progression remarquable au cours de ces dernières années.

Figure N°16 : Progression du résultat financier six exercices (447%)

En KDA

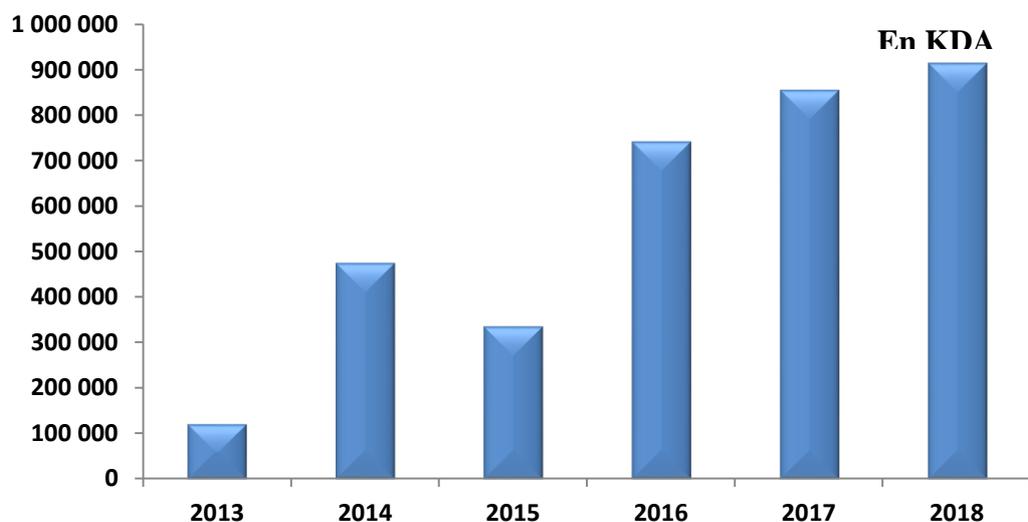


Produit financier	86 624	119 310	221 493	307 826	430 150	473 947
Evolution		38%	86%	39%	40%	10%

4.6. Evolution du résultat comptable

Une évolution substantielle a été enregistrée en six exercices. Taux de progression 651%

Figure N°14 : Progression du résultat comptable en six exercices (651%)



**CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE SUR LA PERFORMANCE DE
L'ORGANISATION « CAS DE LA CRMA DE TIZI-OUZOU »**

Produit comptable	121 750	476 511	337 697	742 378	855 914	914 653
-------------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

Source : Document interne de la CRMA, 2018

5. Perspective de la Mutualité Agricoles 2018-2020

Les résultats réalisés au cours de ces dernières années placent la CNMA dans une excellente position pour poursuivre son évolution et s'adapter aux nouveaux besoins et attentes de ses assurés et croître dans un environnement économique qui comporte de nombreux défis.

Le plan stratégique 2018-2020 s'articule autour de plusieurs axes :

5.1. Axe Organisationnel

- L'achèvement des mesures d'assainissement relatives au réseau des caisses régionales et de leurs bureaux locaux, en vue d'adapter les moyens humains et matériels aux besoins réels d'une gestion moderne de nos caisses.
- La poursuite de l'ancrage des principes de gestion budgétaires comptable et financière et du suivi de l'évolution des agrégats techniques, comptables et financiers, chez les directeurs et cadres des caisses régionales, à l'effet d'une prise de conscience sur la nécessité d'une rentabilisation maximum des moyens disponibles.

5.2. Axe Technique

- L'amélioration de la qualité de services et de la célérité dans le traitement des dossiers de sinistre par le renforcement de l'activité commerciale.
- Le renforcement du caractère de la gestion technique conforme aux dispositions réglementaires édictées par le Ministère des finances.
- La prévention et la gestion du risque afin de sécuriser au mieux les investissements contre tous aléas d'origine climatique et sanitaires.

5.3. Axe Mutualisme et Proximité

- Sensibiliser les agriculteurs au besoin d'adhérer de façon volontaire au principe de l'assurance des biens et des personnes et d'intégrer dans leurs activités, la souscription et la protection de leurs revenus par le biais d'un contrat d'assurance.
- Le renforcement du sociétariat par des campagnes d'information avec la mobilisation des membres des conseils d'administration des caisses régionales ayant pour objectif

l'élargissement de la base adhérente et du renforcement des principes de gestion mutualiste de nos caisses.

- La poursuite de l'étude des nouveaux produits et des modalités de couverture multirisques au bénéfice de notre clientèle.

5.4. Axe Système d'Information

- Mise en place d'un réseau de transmissions par internet et intranet qui permettent un système d'exploitation des informations.
- Mise en place d'un système intégré de gestion liée à la sécurisation des informations.
- Mise en place progressive d'une banque de données sécurisée, regroupée au niveau régional pour consolider au niveau central facilitant une exploitation en temps réel par les divers centres de gestion.

5.5. Axe Ressources Humaines

- Un nouveau système d'information « HR ACCES » est mis en place répondant ainsi à des soucis de modernité et de transparence qui permet une gestion efficiente des ressources humaines.
- Une formation intitulée « formation des utilisateurs progiciel HR ACCES » a été effectuée pour les chargés du personnel et paie ainsi que les informaticiens des caisses régionales, durant le mois de décembre 2017.
- Un Serveur Test a été mis à la disposition des utilisateurs au niveau de site pilote et ce pour une meilleure adaptation et une éventuelle régularisation des processus relatifs à la situation.

5.6. Axe Formation et Perfectionnement

- Etablissement d'une politique de formation généralisée pluri annuelle à l'ensemble des cadres et agents des caisses régionales et de leurs bureaux locaux, sous la forme de stages d'une durée moyenne, de séminaires de courte durée, ou par le biais de la formation à distance grâce à la disponibilité de l'outil informatique et des connexions par les réseaux existants, sans omettre la formation pour l'encadrement supérieur aux divers métiers de management exercés au sein des caisses.

- La direction de la formation a mis en place des solutions globales, proposées sous forme d'actions ponctuelles ou de parcours qui visent le développement des compétences, individuelles et collectives. Ces solutions contribuent ainsi au maintien de l'employabilité de nos cadres et à l'amélioration continue de leurs aptitudes professionnelles.

5.7. Axe Projets d'Investissements

- La rénovation des caisses régionales et des bureaux locaux.
- Lancement d'un projet de réalisation d'un ensemble immobilier à Oran.
- Mise en place de projets d'investissements à caractère agricole par la création de centre de formation et de services polyvalent (DAR EL FELLAH) dans les régions agricoles et rurales, on parle de construction de futurs centres à Relizane, Saida et Ouergla au profit des agriculteurs et éleveurs.

On cite en exemple le premier « Centre de Formation et de Services Polyvalents CNMA » mis en place actuellement dans la wilaya de Khenchela « DAR EL FELLAH », un espace dédié à la formation à la carte pour les adhérents de la CNMA ainsi que des services gratuits offerts aux agriculteurs et éleveurs pour la couverture sanitaire de leurs cheptels assurés et suivi et conseil par rapport aux itinéraires techniques dans leurs exploitation agricoles.

SECTION 02 : Approche méthodologique de la recherche

Le choix d'une méthodologie de recherche adéquate n'est pas une tâche facile, il demande une vraie réflexion sur le choix de la méthode. À cet égard, nous présentons dans cette section la méthodologie de la recherche qu'on a utilisée, les techniques de recueil et d'analyse des données, ainsi l'échantillon des établissements d'enseignement supérieur choisis.

1. La méthodologie de la recherche utilisée

1.1. Le positionnement épistémologique

Avant déterminer notre position paradigmatique, il convient de revenir à la définition d'un paradigme.

Selon **Guba** et **Lincoln**, le paradigme est 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 parties⁶.

Un autre auteur américain « **Willis HARMAN** », qui a écrit l'un des meilleurs livres sur le changement des paradigmes. Voici sa définition : « *un paradigme est la base de la manière de percevoir, de penser, de juger et d'agir qui est associées une vision particulière de la réalité* »⁷.

Deux courants principaux de recherche qu'on peut distinguer en science de gestion, l'un basé sur le paradigme positiviste, l'autre sur le paradigme constructiviste.

1.1.1. 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 sont⁸ :

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

⁶ GUBA, E. G et LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In N. Denzin et Y. S. Lincoln (dir.), Handbook of qualitative research Thousand Oaks (CA) : Sage. (1994), P. 107.

⁷ Marc Luyckx Ghisi, Surgissement d'un nouveau monde : Valeurs, vision, économie, politique, Editions Le Harmattan. 1 juil. 2012, p. 50.

⁸ Hazem BEN AISSA, QUELLE METHODOLOGIE DE RECHERCHE APPROPRIÉE POUR UNE CONSTRUCTION DE LA RECHERCHE EN GESTION ?, article de XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13-14-15 juin 2001, P. 14.

1.1.2. 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* »⁹.

1.1.3. Notre paradigme de recherche

Notre objectif est interpréter et comprendre la réalité dans une première étape à travers l'analyse de l'état actuel de la crise sanitaire (Covid-19), au sein de la caisse régionale de mutualité agricole, et dans une deuxième étape à travers l'étude du changement organisationnel et l'évaluation de la performance, on peut donc dire que notre recherche se situera à la croisée de ces deux paradigmes constructiviste et positiviste.

1.2. Le type de recherche adopté

Dans la science de gestion, différentes types de recherche sont distinguées par les chercheurs, on peut prendre l'exemple de la classification qui a été définie par Easterby-Smith et Alii (1991) « Différents types d'études peuvent être planifiés à savoir : étude exploratoire, étude descriptive, étude analytique « explicative et confirmative », étude de pilotage et développement d'échelle » comme s'est présenté dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°09 : Les différentes classifications de recherche

Exploratoire	-essayer de connaître d'avantage sur un sujet sur lequel le chercheur connaît très peu. -conçu pour fournir des résultats utiles avec des prétentions minimales.
Descriptive	-Conçu pour obtenir des informations sur une matière ou pour décrire un ou plusieurs dispositifs d'une population. -Typiquement ne pas évaluer ses hypothèses.
Analytique Exploratoire Confirmation	-Tentative d'expliquer ou prévoir des résultats basés sur des effets d'autres variables. -Peut impliquer les expériences et les aperçus qui examinent la théorie.

Etude pilote	-L'étude préliminaire est conçue pour obtenir l'information qui peut aider à déterminer si davantage de recherche est justifiée. -en général, incapable de fournir des résultats concluants définitifs.
Développement d'échelle	-Le but primaire est de développer un instrument de mesure pour un ou plusieurs concepts liée aux objectifs de recherches.

Source : DELMADJI Ahlam, le système de contrôle de gestion et la performance de l'établissement public à but non lucratif « cas de l'université algérienne », mémoire fin d'étude en science commerciales et financières, Ecole Supérieure de commerce et financières, année 2013-2014, P 89.

Dans l'élaboration méthodologique de notre travail, dans un premier temps nous avons adopté une recherche **exploratoire** pour expliquer l'état actuel de la crise sanitaire dans la caisse régionale de mutualité agricole de Tizi-Ouzou, et en deuxième temps une recherche **descriptive** pour obtenir des informations sur la population, et à la fin nous avons adopté une **étude pilote**.

2. Les techniques de recueil et d'analyse des données

Dans le cadre de cette recherche, nous avons procédé une analyse : les compagnies d'assurance à partir d'un échantillon de la caisse régionale de mutualité agricole. Dans ce contexte, notre choix relatifs aux collectes de données tient compte des objectifs des spécificités de cette recherche. À cet égard, nous avons opté d'utiliser une démarche (qualitative).

Dans une première étape, nous aspirons à mettre en œuvre l'étude qualitative en utilisant la technique de l'entretien semi directif. Notre objectif, à travers de ces entretiens, est de comprendre l'impact de la crise sanitaire sur la performance organisationnel, cette analyse vise un échantillon des compagnies d'assurance.

2.1. Présentation et protocole d'entretien

2.1.1. Présentation de l'entretien

Notre objectif étant une étude sur l'impact de la crise sanitaire sur la performance organisationnelle au sein d'une entreprise, nos méthodes ont tout naturellement privilégié l'entretien semi directif étant donné que cette méthode repose une écoute profonde de l'interlocuteur en lui laissant se faire en fonction des informations jugées intéressantes pour le chercheur. De plus, l'entretien semi directif porte sur un certain nombre de thèmes qui sont

identifiés dans une grille d'entretien afin de comprendre ce que les personnes pensent ou peuvent penser sur un sujet et approfondir des points importants. Ce qui apparaît approprié à notre terrain de recherche.

Dans le cadre de cet entretien, nous ciblons notre catégorie d'interviewés au sein d'un échantillon des compagnies d'assurances. Nos recherches se sont concentrées pour des personnes qui chapeautent le fonctionnement de la présidence : le directeur général, le secrétaire général, et les responsables..., étant donné que ces acteurs se partagent le pouvoir dans l'organisation et concernent en grande partie des réponses à notre problématique.

2.1.2. Le protocole d'entretien

Nous souhaitons à travers de cet entretien d'analyser l'état actuel de la crise sanitaire (Covid- 19), au sein de la CRMA. A cet égard le protocole de notre entretien comprend cinq sous thèmes qui ont fait l'objet de notre problématique.

Le premier s'intitule « le changement organisationnel au sein de la Caisse Régionale de Mutualité Agricole », le deuxième sous thème clarifie « l'organisation du travail pendant la crise sanitaire » et le quatrième va traiter « les facteurs d'amélioration des pratiques de gestion de crise au sein de la Caisse Régionale de Mutualité Agricole », et le dernier sous « les opportunités et les menace au sein de l'entreprise ».

SECTION 03 : la présentation et la discussion des résultats qualitatifs

Après avoir exposé la méthodologie de notre recherche et présenter l'entreprise qu'on a choisie pour faire notre entretien. Nous présentons dans cette section le déroulement des entretiens, puis nous traitons le discours des différents interlocuteurs afin de répondre à nos questions qu'on a établies.

1. La discussion de résultats des entretiens

Nous avons choisi l'entretien semi-directif pour obtenir des informations sur les opinions, les représentations et le point de vue des différents interlocuteurs à partir de leur cadre personnel de référence et par rapport au changement actuel des compagnies d'assurance. Cette technique permet à la personne interviewée d'exprimer sa pensée progressivement afin d'avoir un éclaircissement sur les thèmes et les questions établies à l'avance de notre enquête qualitative.

1.1. Le changement organisationnel au sein de la Caisse Régionale de Mutualité Agricole

La crise a mis en lumière la capacité d'engagement et d'adaptation des équipes pour poursuivre leurs missions efficacement. Du jour au lendemain, les collaborateurs ont fait tomber des barrières, bousculé des schémas. Ils se sont projetés dans de nouveaux modèles d'organisation et de fonctionnement afin de continuer à servir leurs clients et interagir avec leurs fournisseurs et leurs partenaires. De leur côté, les managers ont modifié leurs pratiques de façon à maintenir à distance du lien individuel et collectif. A partir de ceci on a décidé d'analyser quelles ont été les nouvelles méthodes de travail au sein de la CRMA. L'an 2020 fut une année marquée par des événements importants à savoir, la pandémie covid-19 et le confinement instauré par les pouvoirs publics pendant de longues semaines. Cette situation a eu de belles et de mauvaises répercussions sur l'activité des assurances et qui influenceront l'économie en générale dans le futur.

Une place financière tourmentée certes, mais avec des résultats satisfaisants que La CRMA de Tizi-Ouzou a réalisée, donc la caisse montre une progression significative avec un chiffre d'affaire au 31/12/2020 de **713 647 755.24** DA soit **109.4 %** des objectifs fixés, par rapport au précédent résultat de 2019 à la même période qui a enregistré **669 181 824.30** DA soit une évolution de **06 %**, dans un contexte d'une politique d'austérité des différents chefs d'entreprises lors de la souscription des contrats d'assurances ajouté cela le pouvoir d'achat des ménages qui devient plus en plus difficile. (Voir annexe 01).

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE « CAS DE LA CRMA DE TIZI-OUZOU »

Ils avons pu préserver leur portefeuille, cela est due aux efforts entrepris par la caisse notamment l'amélioration des prestations, sans omettre de signaler les différentes initiatives qui sont mise en place par la CNMA durant la période de confinement comme par exemple différer les paiements, acheminement des chèques sinistres par le biais des chefs de bureaux locaux, afin d'éviter au mieux leurs déplacements, distributions du matériels pour sécuriser nos sociétaires contre cette pandémie etc. Malheureusement, toutes ces actions n'ont pas tout à fait permis à la caisse d'améliorer son portefeuille assurances des risques agricoles qui a peser considérablement sur le portefeuille assurances hors automobiles. La caisse a parvenue à réaliser ces objectifs grâce aux efforts des éléments des bureaux locaux. (Voir annexe 02).

La gestion de la sinistralité a été marquée par une légère amélioration en (2020 par rapport à la même période 2019), même si ce montant reste faible, les liquidations des dossiers connexes et avec les compagnies, ne peut qu'accélérer la cadence de règlements et réduire ainsi le temps d'attente des stocks.

D'après notre analyse au sein de la CRMA, nous avons constaté que l'employeur veillera à la mise en œuvre de mesures de réduction des risques liés à la Covid-19. Les mesures de prévention mises en place seront à la fois organisationnelles (télétravail, limitation des déplacements), sanitaire pour diminuer le risque de transmission de la Covid-19 (gestes barrières, distanciation physique...), individuelles et s'accompagneront d'une formation et information adapté au salariés.

La crise sanitaire (covid-19) a été un choc pour tous les employés de l'entreprise, augmentant ainsi leur niveau de tresse au travail dû en grande partie au confinement qui a obligé les employés à rester chez eux et à travailler à distance.

Figure N° 18 : réalisation des prévisions par branche

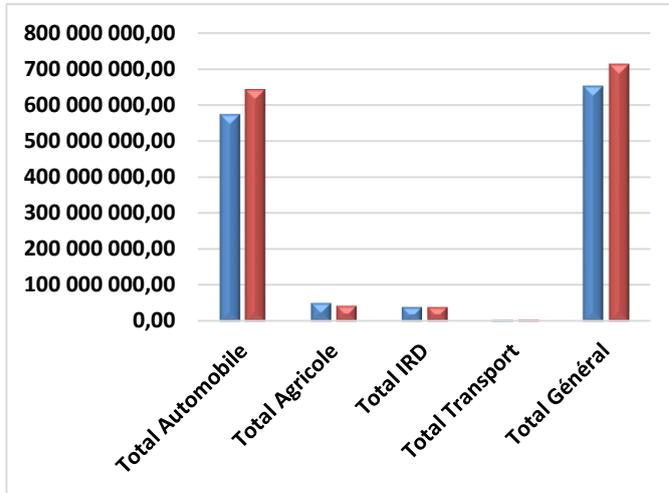
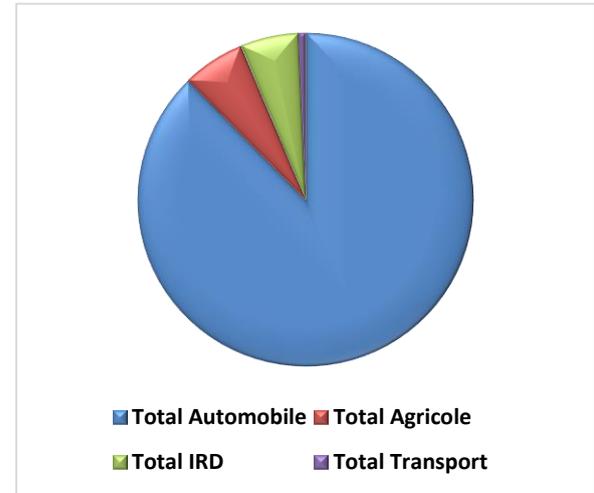


Figure N° 19 : structure du portefeuille



Source : document interne de la CRMA, 2020.

La Caisse Régionale de Mutualité Agricole a pu renforcer leur positionnement en augmentant leur part de marché du fait de leur présence, 19 sur 21 daïras de la wilaya de Tizi-Ouzou, aussi le lancement du plan de vulgarisation à travers les différents canaux, cette acquisition a permis de générer des efforts de synergie considérable entre les points de ventes.

1.2. L'organisation du travail pendant la crise sanitaire

La Covid-19 est la maladie infectieuse causée par le dernier coronavirus découvert. Que doit faire l'employeur pour protéger la sécurité et la santé de ses employées et du lieu de travail face à la pandémie de Covid-19 ?

Les travailleurs peuvent s'inquiéter au sujet de la pandémie du Covid-19 et se poser des questions sur les risques sanitaires et la modification de leurs modalités de travail ou de leur situation d'emploi. Pour garantir un flux constant et régulier d'informations partout sur le lieu de travail et prévenir le désordre, les rumeurs et la désinformation, l'employeur doit régulièrement communiquer les informations pertinentes à ses employés, en désignant si possible un membre du personnel ou un coordinateur à cet effet.

D'après notre analyse on a observé que l'employeur de la CRMA doit identifier un référent ou une équipe pour prendre en charge la communication sur le Covid-19, rester au fait des dernière informations émanant des autorités nationales et locales, fournir régulièrement des informations fiables et actualisées aux travailleurs, clarifier et faire connaître des procédures et les politiques de l'entreprise, y compris sur les modalités de travail flexibles, le travail à distance, les absences, le congé de maladie, le congé annuel, le licenciement etc.

Comme la situation du Covid-19 évolue constamment, faire régulièrement le point sur le statut du Covid-19 avec les travailleurs les aidera à se sentir informés et soutenus et en retour, à rester motivé et à s'adapter à cette période difficile.

Nous pouvons dire que l'employeur doit également fournir des informations fiables et actualisées à ses fournisseurs et à ses clients, et des informations sanitaires de base sur le Covid-19 à toutes les personnes présentes sur le lieu de travail tels que la situation actuelle du virus dans le pays (pour diffuser de nouvelles informations et réfuter les mythes), les conseils et instructions sanitaires actualisés tels que publié par des autorités reconnues, les conseils sur l'hygiène au travail et la pratique de la distanciation sociale ou la distanciation physique, en s'appuyant sur les orientations données par les autorités sanitaires locales et nationales.

1.2.1. Comment l'employeur peut préserver la sécurité et l'hygiène au travail

L'employeur a une responsabilité générale pour garantir un environnement de travail sûr et sain, dans la mesure où cela raisonnable et pratiquement réalisable, y compris par des mesures destinées à contrôler la propagation des virus comme le Covid-19. Les mesures de sécurité et de santé sont spécifiques à chaque entreprise et doivent être élaborées en réponse à une évaluation des risques.

Chaque lieu de travail peut jouer un rôle important pour contenir l'épidémie en prenant des mesures qui a pris la Caisse Régionale de Mutualité Agricole telles que :

- Organiser le travail de manière à réduire le contact personnel direct, en veillant à maintenir une distance physique sur le lieu de travail ou en instaurant des modalités de travail à distance ;
- Désinfecter régulièrement le lieu de travail ;
- Maintenir une bonne hygiène environnementale et une bonne aération intérieure;
- Fournir les équipements appropriés (par exemple le gel désinfectant pour les mains, signalisation et rappels des consignes) et inciter les travailleurs à pratiquer à pratiquer une bonne hygiène au travail (par exemple lavage fréquent des mains et éviter de se toucher les yeux/le nez/la bouche) ;

- Limiter ou interdire les voyages professionnels non essentiels ;
- Réduire les interactions avec les personnes se trouvant à l'extérieur du lieu de travail autant que possible ;
- Donner aux travailleurs les moyens d'agir s'ils estiment être confrontés à une situation de travail non protégée, qui présente un danger grave et imminent pour leur santé ;
- Elaborer des politiques et des procédures de contrôle de l'infection ;
- Amener les travailleurs à respecter les mesures de quarantaine, en particulier suite à un voyage vers une zone à haut risque ou après avoir été en contact avec une personne testée positive au Covid-19 ;
- Se conformer aux obligations de rendre des comptes aux autorités sanitaires et aux inspections du travail selon la législation et la pratique nationales.

1.2.2. Télétravail peut-il une solution ?

La réduction des contacts en face à face est une mesure primordiale pour atténuer l'impact du Covid-19. En fonction du lieu et de la propagation du Covid-19, l'employeur peut demander à ses employés de travailler depuis leur domicile, ou les travailleurs demander à travailler chez eux si c'est une possibilité. Toute fois plusieurs conséquences pratiques doivent alors être prises en compte. Il convient aussi de rappeler que, quel que soit le lieu où les travaillent les employés, l'employeur demeure responsable de la santé de leur santé physique et de leur sécurité quand ils travaillent, ainsi que leur bien-être mental.

La crise sanitaire a rendu les conditions de travail difficile, pour cela une solution devait être prise au plus vite. La Caisse Régionale de Mutualité Agricole a donc opté pour le télétravail pendant une courte durée, les responsables ont été obligé de respecter les points suivants :

- L'équipement, la technologie et les formations adéquates qui sont indispensables pour rester connecté avec les collègues et l'entreprise sont mis à disposition ;
- Les attentes à l'égard des travailleurs comme des responsables hiérarchiques sur ce que devrait être le contenu et les conditions du travail sont clairement définies;
- La maîtrise du temps à l'appui de la productivité revient aux travailleurs pour leur donner les moyens de travailler aux heures et dans les lieux qui leurs conviennent afin d'être aussi productif si possible ;

- Evaluer des risques potentiels que connaît le travailleur, y compris des risques spécifiques concernant le travail à domicile (ex violence domestique) ;
- Etablir des moyens de communication entre l'employeur et l'employé en prenant les dispositions nécessaires.
- L'employeur doit fournir des matériels en bon état et convenir à l'activité professionnelle. Si un équipement convenable est disponible au domicile du travailleur, il peut être affecté au télétravail au titre temporaire.

Nous pouvons dire que la crise sanitaire a bouleversé les méthodes de travail au sein de l'entreprise, ainsi le manque de moyens et les conditions de travail peu favorable ceci à augmenter le niveau de tresse chez les employés. Malgré cela, la CRMA a su garder son équilibre grâce aux employeurs qui ont continué de travailler sérieusement et bien géré leurs équipes de travail et instauré un climat sain et les mesures de sécurité qui ont permis aux employés de se sentir en sécurité.

3. La performance de la CRMA pendant la crise sanitaire

La crise du COVID-19 a mis les fonctions finances à rude épreuve. De nombreuses sociétés ont décalé leurs exercices de budget faute d'hypothèses et de scénarios de sortie de crise fiables. Toutes ont vu leurs ressources clés confinées à des multiples contraintes (sanitaires, personnelles, technologiques).

Mais chaque crise est également une opportunité pour s'interroger sur les pratiques de son organisation et ses modes de fonctionnement.

Afin d'analyser la performance de la CRMA pendant cette crise sanitaire, et de voir comment elle a pu garder le cap, nous avons décidé d'étudier qu'elles ont été les vecteurs de croissance au sein de cette compagnie d'assurance agricole à travers une étude sur la production par branche (automobile, agricole, IARD, transport), pour savoir qu'elle branche a permis à la CRMA de continuer son activité.

3.1. Analyse de la production par branche

3.1.1. Analyse de la branche automobile

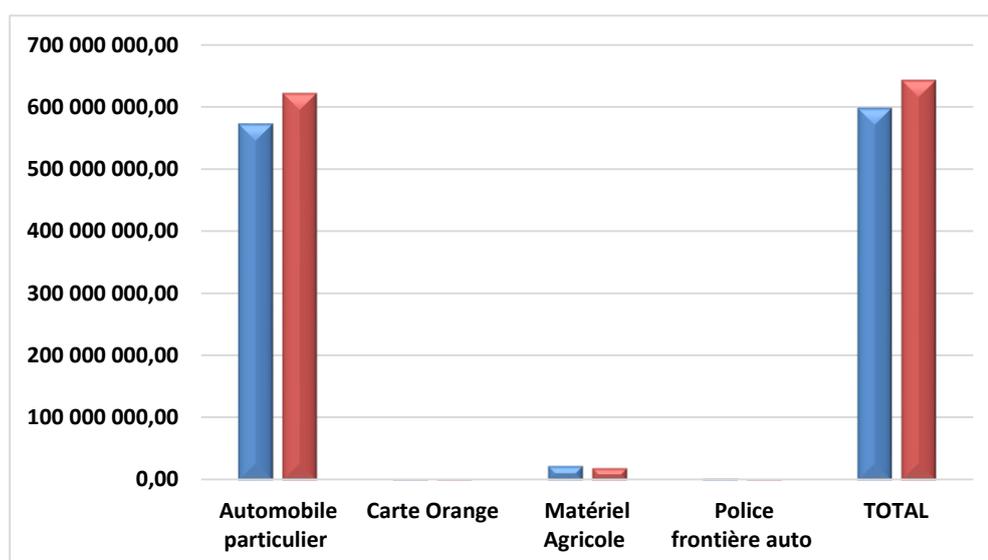
a. Evolution de la branche par grappe

Tableau N° 9 : branche automobile

Branche Automobile	Réalisation N-1		Réalisation N		Evolution %	
	Nbr Contrat	Cotisation émise	Nbr Contrat	Cotisation émise	Nbr	Mt %
Automobile particulier	126093	571 819 689,83	131303	622 114 508,92	4,13%	8,80%
Carte Orange	46	29 413,44	2	2 542,24	-95,65%	-91,36%
Matériel Agricole	3576	22 983 114,80	3453	19 386 776,85	-3,44%	-15,65%
Police frontière auto	1206	2 448 871,68	812	1 634 611,14	-32,67%	-33,25%
TOTAL	130921	597 281 089,75	135570	643 138 439,15	3,55%	7,68%

Source : Rapport d'activité CRMA au 31/12/2020

Figure N° 20 : Evolution de la branche Automobile



Source : Rapport d'activité CRMA au 31/12/2020

**CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE SUR LA PERFORMANCE
ORGANISATIONNELLE « CAS DE LA CRMA DE TIZI-OUZOU »**

Selon le tableau et le schéma, nous pouvons dire que la branche automobile a constituer le principal vecteur de croissance avec un taux de croissance en automobile 7,68%, et cela grâce à l'augmentation tarifaire et la vente des garanties facultatives aussi la forte commercialisation de la garantie dépannage. Les prestations de la CRMA ont aussi contribuées à la réalisation de ce résultat. L'assurance automobile est une obligation pour les assurer car les véhicules sont indispensables pour eux pour circuler et donc ils ont été obligés de payer l'assurance automobile.

Structure du portefeuille par contrat

La garantie responsabilité civile et le réajustement par la CNMA des conditions d'âge concernant la garantie dommage collision, a permis à la caisse d'augmenter la vente des autres paliers hormis la DC à 10 000 DA, cette mesure représente un soulagement en matière de résultat technique.

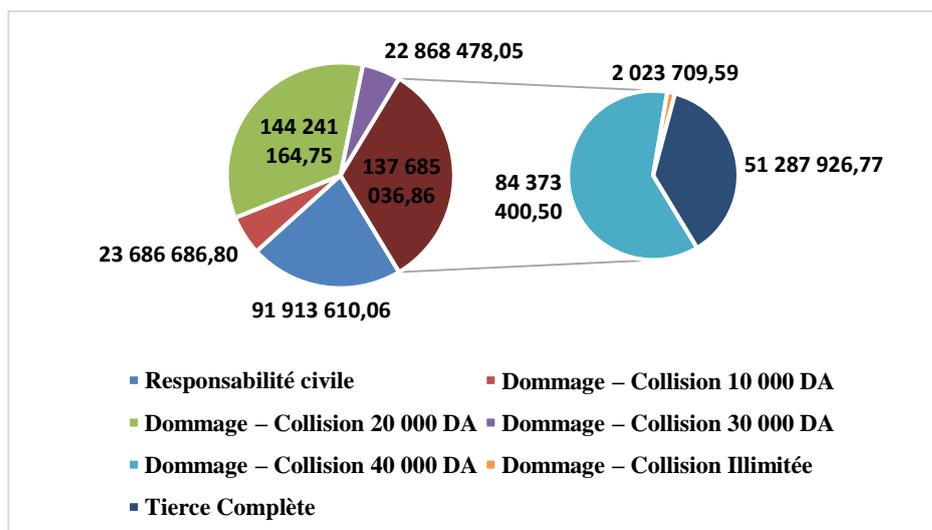
Tableau N°10 : production par garantie (prime nette)

Production par Garantie (Prime Nette)			Taux de Commercialisation
Garanties	Nombre	Montant	
Responsabilité civile	127190	91 913 610,06	21,86%
Dommage – Collision 10 000 DA	15022	23 686 686,80	5,63%
Dommage – Collision 20 000 DA	68098	144 241 164,75	34,31%
Dommage – Collision 30 000 DA	8851	22 868 478,05	5,44%
Dommage – Collision 40 000 DA	28505	84 373 400,50	20,07%
Dommage – Collision Illimitée	312	2 023 709,59	0,48%
Tierce Complète	1762	51 287 926,77	12,20%
Total Général	249740	420 394 976,52	100,00%

Source : Rapport d'activité CRMA au 31/12/2020

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE « CAS DE LA CRMA DE TIZI-OUZOU »

Figure N° 21 : Production par garantie



Source : Rapport d'activité CRMA au 31/12/2020

B. Commercialisation de la garantie Assistance Automobile

Tableau N°11 : Formules Assurances Automobile

Formules Assistance Automobile	Réalisation N-1		Réalisation N		Evolution N/N-1	
	NBR	Prime Nette	NBR	Prime Nette	NBR	Montant
Formule SIR M'HANNI	1844	822 669,05	13133	3 815 976,11	612,20%	363,85%
Formule TRANQUILLITE	866	1 573 833,53	1854	2 114 080,02	114,09%	34,33%
Formule LIBERTE	473	2 258 103,91	592	1 994 798,91	25,16%	-11,66%
Total général	3183	4654 606,49	15579	7 924 855,04	389,44%	70,26%

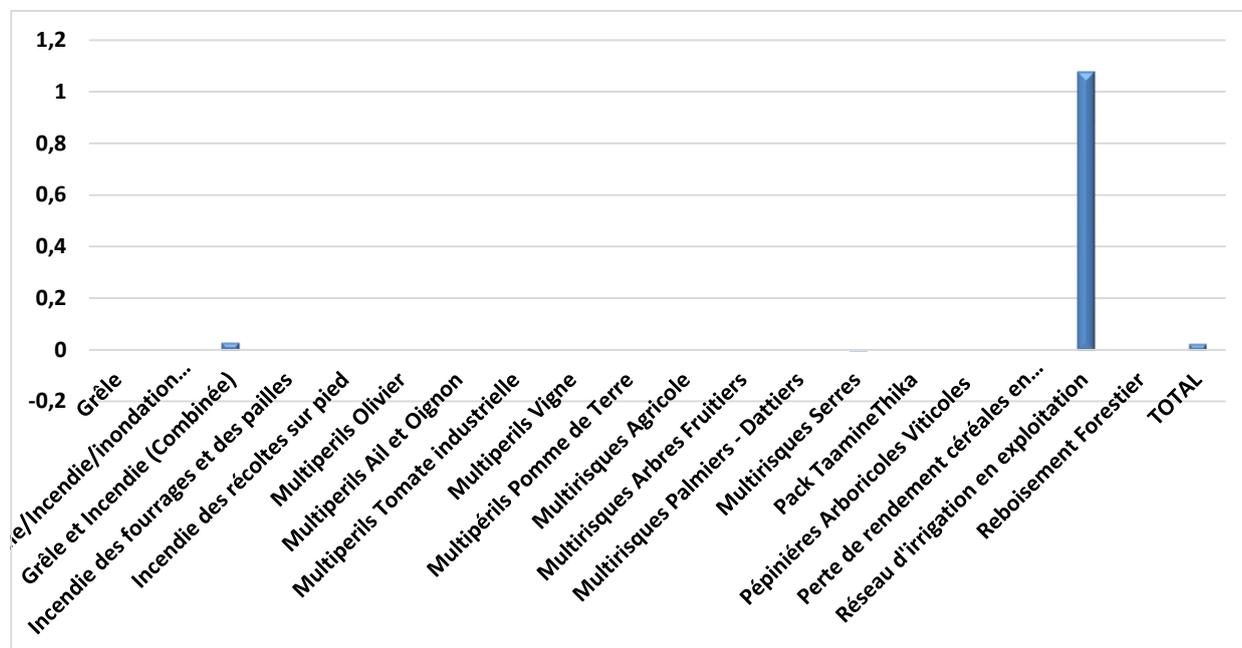
A partir du tableau et du schéma, nous constatons une évolution du chiffre d'affaire, mais qui reste très insuffisant pour une garantie attractive, de ce fait les producteurs doivent redoubler des efforts pour commercialiser d'une manière efficace la garantie assistance, et pour cela des instructions sont données.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE « CAS DE LA CRMA DE TIZI-OUZOU »

3.1.2. Analyse de la branche Agricole

a. Production végétale

Figure N° 22 : Evolution des Assurances Végétale



Source : Rapport d'activité CRMA au 31/12/2020

Tableau N°12: production végétale

Assurance Végétale	Réalisation N-1		Réalisation N		Evolution %	
	Nbr	Cotisation	Nbr	Cotisation	Nbr	Mt %
	Contrats	émise	Contrats	émise		
Grêle						
Grêle/Incendie/inondation (Combinée)						
Grêle et Incendie (Combinée)	388	3 845 006,41	378	3 968 687,86	-2,58%	3,22%
Incendie des fourrages et des pailles						
Incendie des récoltes sur pied						
Multiperils Olivier	1	8901				
Multiperils Ail et Oignon						
Multiperils Tomate						

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE « CAS DE LA CRMA DE TIZI-OUZOU »

industrielle						
Multiperils Vigne			1	272 380,00		
Multipérils Pomme de Terre			4	137 987,50		
Multirisques Agricole						
Multirisques Arbres Fruitiers	1	436 300,00				
Multirisques Palmiers - Dattiers						
Multirisques Serres	5	826 487,06	7	824 926,83	40,00%	-0,19%
Pack TaamineThika						
Pépinières Arboricoles Viticoles						
Perte de rendement céréales en irrigué						
Réseau d'irrigation en exploitation	3	44 550,20	7	92 548,44	133,33%	107,74%
Reboisement Forestier						
TOTAL	398	5 161 244,67	397	5 296 530,63	-0,25%	2,62%

Source : Rapport d'activité CRMA au 31/12/2020

Le marché des assurances agricoles est en recul durant l'exercice 2020, résultat des pertes notamment dans les grands points de ventes à l'image du bureau local (Freha, Tigzirt, Draa el Mizan), connu comme zone de forte potentialité agricole, en effet, la caisse est fortement concurrencée par la BADR qui continue à subordonner du crédit à la souscription des contrats au niveau de la SAA, pratiques illégales dénoncées par la caisse.

**CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE SUR LA PERFORMANCE
ORGANISATIONNELLE « CAS DE LA CRMA DE TIZI-OUZOU »**

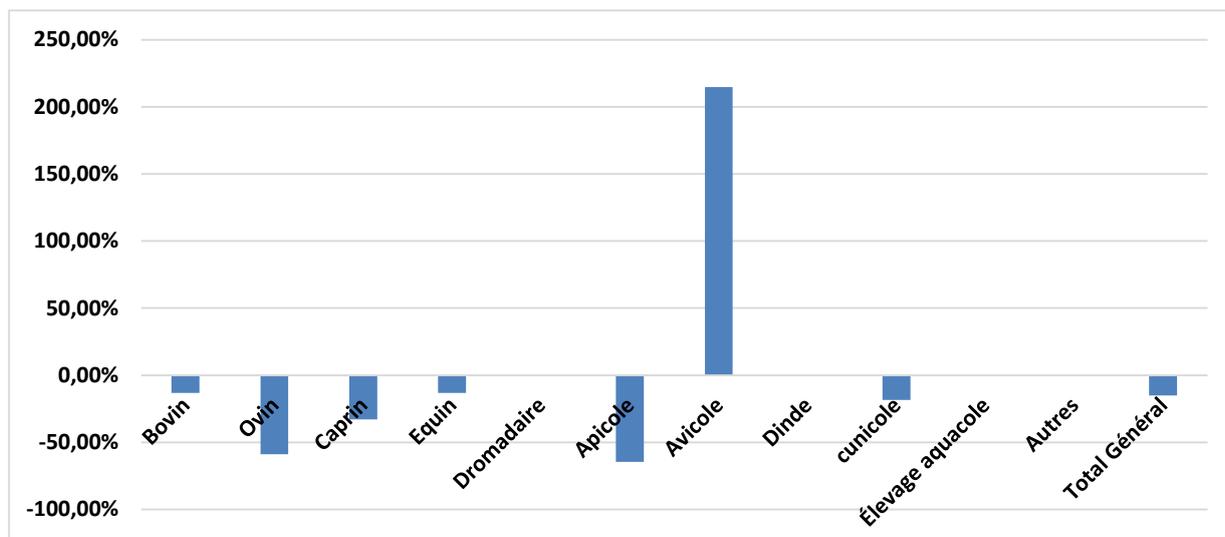
b. Tableau N°13: Production animale

Assurance Animales	Réalisation N-1		Réalisation N		Evolution %	
	Nbr Contrats	Cotisation émise	Nbr Contrats	Cotisation émise	Nbr	Mt %
Bovin	145	16 266 689,48	124	14 120 244,75	-14,48%	-13,20%
Ovin	39	2 183 915,32	20	900 250,48	-48,72%	-58,78%
Caprin	31	1 363 054,07	17	912 896,88	-45,16%	-33,03%
Equin	1	9 480,00	1	8 230,90	0,00%	-13,18%
Dromadaire						
Apicole	17	232 870,05	6	82 654,07	-64,71%	-64,51%
Avicole	13	432 733,22	10	1 362 274,40	-23,08%	214,81%
Dinde						
Cunicole	5	68 535,50	3	55831,74	-40,00%	-18,54%
Élevage aquacole						
Autres						
Total Général	251	20 557 277,64	181	17 442 383,22	- 27,89%	-15,15%

Source : Rapport d'activité CRMA au 31/12/2020

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE « CAS DE LA CRMA DE TIZI-OUZOU »

Figure N° 23 : Evolution des Assurance Animales



Source : Rapport d'activité CRMA au 31/12/2020

Cette branche a enregistré un recul durant cet exercice, la CRMA trouve d'énormes difficultés pour le renouvellement des anciens contrats sans omettre de signaler que la plus part des éleveurs ont abandonnés l'activité suite à la cherté des aliments et autres, la pandémie a aussi influencer sur cette branche.

La baisse du chiffre d'affaire de la branche est due aussi à l'obligation imposée par la BADR de souscrire les contrats à la SAA pour les nouvelles acquisitions, mais grâce à la présence des vétérinaires sur le terrain et les efforts consentis, la caisse a pu garder un portefeuille appréciable, et est persuadée que les éleveurs vont revenir pour le renouvellement des contrats.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE « CAS DE LA CRMA DE TIZI-OUZOU »

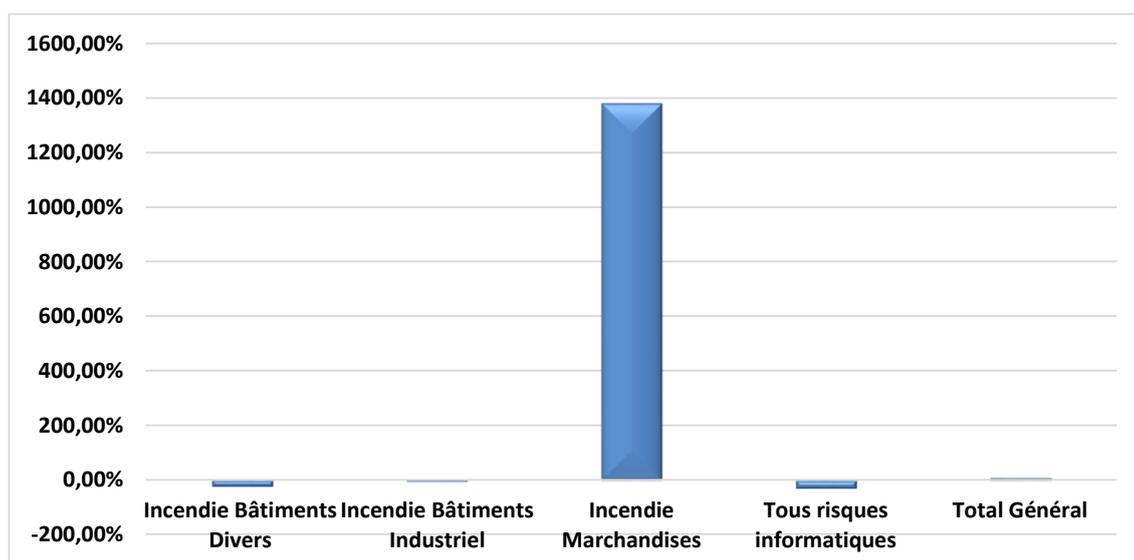
3.1.3. Analyse de la branche IARD

a. Tableau N°14: Evolution de la branche incendie par grappe

Branche Incendie	Réalisation N-1		Réalisation N		Evolution %	
	Nbr Contrats	Cotisation émise	Nbr Contrats	Cotisation émise	Nbr	Mt %
Incendie Bâtiments Divers	163	4 032 296,38	161	3 095 400,50	-1,23%	-23,23%
Incendie Bâtiments Industriel	53	7 132 679,38	79	6 743 935,87	49,06%	-5,45%
Incendie Marchandises	33	168 093,95	47	2 486 498,95	42,42%	1379,23%
Tous risques informatiques	13	78 577,94	15	54 464,59	15,38%	-30,69%
Total Général	262	11 411 647,65	302	12 380 299,91	15,27%	8,49%

Source : Rapport d'activité CRMA au 31/12/2020

Figure N° 24 : Evolution de la branche Incendie



Source : Rapport d'activité CRMA au 31/12/2020

Considérant la situation financière difficile que traverse la plus part des entreprises durant l'exercice 2020 pour cause de la pandémie COVID-19, et un contexte économique demeurant incertain, les chefs d'entreprises et ces responsables ont simplement réduit les

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE « CAS DE LA CRMA DE TIZI-OUZOU »

valeurs assurables voir supprimer carrément quelques garanties, aussi beaucoup d'entreprises ont baisser leur rideau.

b. Evolution de la branche risque divers par grappe

c. Tableau N°15 : Evolution de la branche risque divers

Branche Risques Divers	Réalisation N-1		Réalisation N		Evolution %	
	Nbr	Cotisation	Nbr	Cotisation	Nbr	Mt %
	Contrats	émise	Contrats	émise		
Responsabilité Civile	423	2 077 857,56	284	1 463 335,96	-32,86%	-29,57%
Vol (vol magasin + vol coffre-fort)	173	2 108 268,69	162	1 991 460,89	-6,36%	-5,54%
Total Général	596	4 186 126,25	446	3 454 796,85	-25,17%	-17,47%

Source : Rapport d'activité CRMA au 31/12/2020

La conjoncture économique moins favorable que traverse le pays ayant négativement impacté le secteur de l'industrie et les entreprises, qui poussent la majorité de ces dernières à réduire les garanties voir même supprimer quelques-unes.

d. Evolution de la branche Catastrophe Naturelles par grappe

Tableau N°16 : branche catastrophe naturelles par grappe

Branche CAT NAT	Réalisation N-1		Réalisation N		Evolution %	
	Nbr Contrats	Cotisation émise	Nbr Contrats	Cotisation émise	Nbr	Mt %
Total CAT-NAT	3135	11 092 105,18	3212	12 360 517,50	2,46%	11,44%

Source : Rapport d'activité CRMA au 31/12/2020

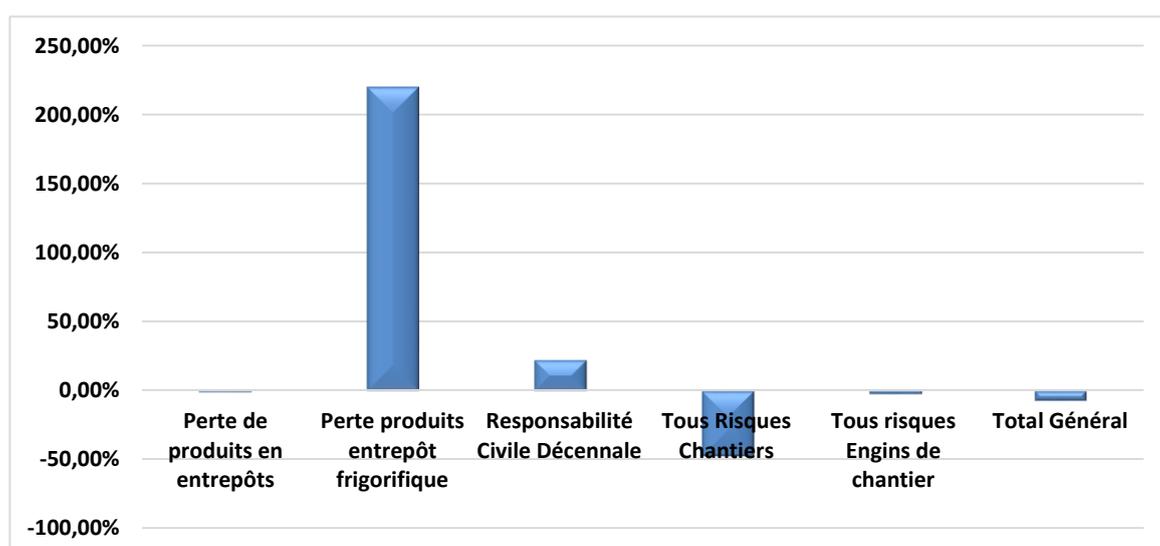
Aussi bien que pour cette garantie, l'absence de financement et le blocage des différents dispositifs (ANSEJ, CNAC, ANGEM), si ce n'est obligation en cas de location des biens immobiliers.

e. Evolution de la branche engineering par grappe

Tableau N°17: branche engineering

Branche Engineering	Réalisation N-1		Réalisation N		Evolution %	
	Nbr Contrats	Cotisation émise	Nbr Contrats	Cotisation émise	Nbr	Mt %
Perte de produits en entrepôts	15	626 410,10	20	620 971,47	33,33%	-0,87%
Perte produits entrepôt frigorifié	3	29 700,00	7	95 000,00	133,33%	219,87%
Responsabilité Civile Décennale	10	2 596 847,43	12	3 182 716,71	20,00%	22,56%
Tous Risques Chantiers	31	2 948 617,51	26	1 551 886,61	-16,13%	-47,37%
Tous risques Engins de chantier	87	7 112 744,41	110	6 956 200,40	26,44%	-2,20%
Total Général	131	12 687 909,35	155	11785803,72	18,32%	-7,11%

Figure N° 25 : Evolution de la branche Engineering



Source : Rapport d'activité CRMA au 31/12/2020

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE « CAS DE LA CRMA DE TIZI-OUZOU »

Considérant le contexte économique actuel, causé par le confinement, la fermeture des frontières et l'interdiction de la circulation des poids lourds, aussi marqué par la baisse drastique des importations de biens des marchandises, qui se font à travers des échanges maritimes, la croissance affichée pour la branche transport est très insignifiante.

3.1.4. Evolution de la branche Transport par grappe

a. Transport

Tableau N°18 : branche de transport

Branche Transport	Réalisation N-1		Réalisation N		Evolution %	
	Nbr Contrats	Cotisation émise	Nbr Contrats	Cotisation émise	Nbr	Mt %
Corps de navires de pêche	93	1 741 394,00	114	1812 475,43	22,58%	4,08%
Facultés Maritimes	2	30 376,92	4	132 801,80	100,00%	100,00%
Marchandises par voie Public	28	124 474,00	25	35 844,00	-10,71%	-71,20%
Marchandises par voie Privée	144	227 751,86	45	209657,70	-68,75%	-7,94%
Responsabilité Civile du Voiturier	1122	2 090 308,48	1266	2195 039,52	12,83%	5,01%
Bateaux Plaisance	101	173 060,75	162	253 020,75	60,40%	46,20%
Total Général	1490	4 387 366,01	1616	4638 839,20	8,46%	5,73%

Source : Rapport d'activité CRMA au 31/12/2020

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE « CAS DE LA CRMA DE TIZI-OUZOU »

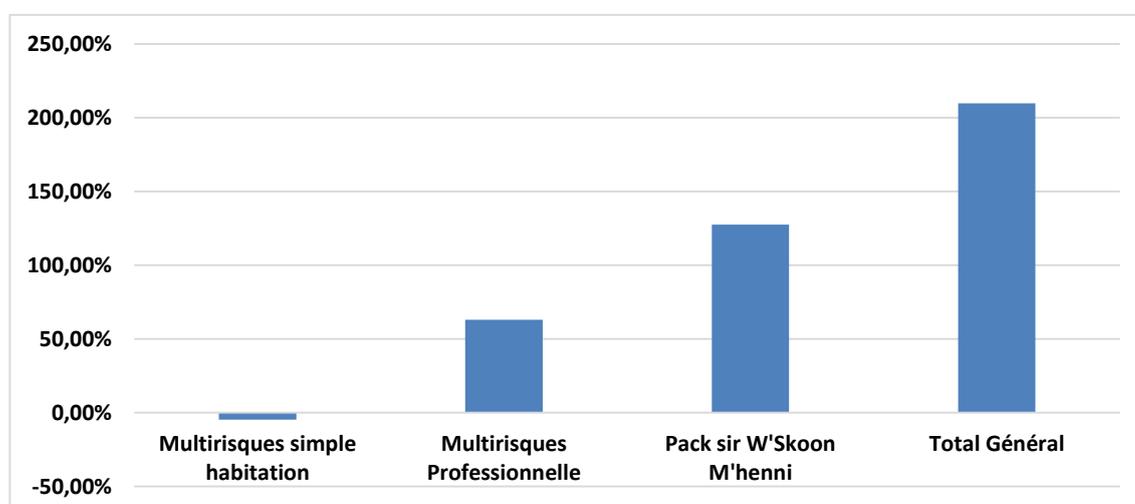
b. Risques simples

Tableau N°19 : Risque simple

BRANCHES	Réalisation N-1		Prévision N	Réalisation N		Taux de Réal	Evolution N/N-1		Part %
	Nbr Contrat	Cotisati Emises		Nbr Contrat	Cotisati Emises		Nbr %	Mt %	
	Multirisques simple habitation	45		188 309,42	200 000,00		55	179 453,44	
Multirisques Professionnelle	18	151 634,17	150 000,00	30	247 233,50	164,8 2%	66,67 %	63,05 %	134,9 4%
Pack sir W'Skoon M'henni	26	45248,2 5	0	61	102 928,25	100,0 0%	134,62 %	127,4 7%	56,18 %
Total Général	4	59 160,00	180 000,00	59	183 215,12	101,7 9%	1375,0 0%	209,6 9%	100,0 0%

Source : Rapport d'activité CRMA au 31/12/2020

Figure N° 26 : évolution de la branche transport



Source : Rapport d'activité CRMA au 31/12/2020

Considérant le contexte économique actuel, causé par le confinement, la fermeture des Frontières et l'interdiction de la circulation des poids lourds, aussi marqué par la baisse drastique des importations de biens des marchandises, qui se font à travers des échanges maritimes, la croissance affichée pour la branche transport est très insignifiante.

Quant aux branches RD et RS, la faiblesse des résultats s'impute principalement à la difficulté à vendre cette garantie pour des clients n'ayant pas la conviction malgré les efforts des producteurs, quant aux propositions faites pour vendre ce produit la dernière décision prise par CNMA de simplifié le questionnaire, la non obligation de visite de risque sauf dans le cas où la garantie dégâts est achetée, dans ce sens des instructions sont données au producteurs afin de redoubler d'efforts pour vendre cette garantie.

Nous pouvons dire que l'année 2020 est marquée par la consolidation de nos systèmes informatiques, permettant une gestion plus efficiente des compétences et des ressources. Par ailleurs, l'analyse et l'amélioration de nos processus débouchera non seulement à une optimisation de la qualité de nos prestations, mais vie également la sécurité et les contrôles internes.

Dans un contexte économique demeurant incertain, ils agissent de façon déterminée sur leur professionnalisme et notre attention envers ses clients et sociétaires.

4. La crise sanitaire une opportunité où une menace au sein de la CRMA

La pandémie causée par la propagation du nouveau coronavirus, une catastrophe sanitaire qui a forcé plus d'un tiers de la population mondiale à rester chez elle, a profondément ébranlé tous les aspects de la société, des affaires et de l'économie.

Comme jamais auparavant, les entreprises doivent repenser leurs structures pour obtenir un avantage concurrentiel dès la fin de la crise. Cette stratégie implique de nombreuses actions et des défis de taille, mais le retour aux modèles traditionnels est désormais impensable.

La Covid-19 a accéléré certains phénomènes déjà en cours depuis longtemps, à savoir les transformations numériques, encore lentes et non homogènes. Pour vous préparer au changement, il faut profiter de cette période pour investir dans les entreprises, dans la formation du personnel et créer une nouvelle culture métier.

4.1. Covid-19 une opportunité pour les assureurs ?

Arrêt total ou réduction d'activité, perte de débouchés, mesures contraignantes et réorganisations majeurs pour protéger leurs clients et collaborateurs. La crise que nous traversons constitue, pour une majorité d'entreprise, une épreuve inédite aux conséquences humaines et financières difficiles à appréhender. Mais sans nier les difficultés bien réelles auxquelles elles sont confrontées, la crise du Covid-19 offre également aux entreprises une opportunité sans précédent d'affirmer la dimension sociétale de leur rôle et de faire preuve d'innovation.

La pandémie de Covid-19 a incontestablement mis en lumière tous les problèmes existants liés aux modèles commerciaux actuels, ce qui a permis aux managers de prendre la mesure de l'urgence de la transformation numérique. Il n'est pas facile de devoir passer précipitamment au télétravail, en particulier en l'absence de préparation et d'une infrastructure en ligne adaptée.

Il est maintenant temps de traiter certains problèmes critiques, tels que le manque de formation des associés et des employés sur ces nouvelles méthodes de travail, la mauvaise fiabilité des structures informatiques et l'absence de contrat direct avec les fournisseurs, les partenaires commerciaux et les clients.

Bien que l'urgence sanitaire actuelle ait provoqué un choc immense, elle a nécessité des mesures capables de générer un impact positif à court et à long terme, tels que, notamment, la mise en œuvre du télétravail, non pas seulement pour quelques employés, mais des services entiers.

D'après notre analyse, nous avons constaté que la pandémie de la Covid-19 est une opportunité pour les compagnies d'assurance par exemple : la Caisse Régionale de Mutualité Agricole a relevé cette opportunité en adoptant le télétravail. En ce qui a très au virage numérique de leurs opérations car la détention sociale à obliger le consommateur à se familiariser avec l'interaction virtuelle et que cela offre la possibilité aux assureurs d'évoluer vers un système de gestion des sinistres et des polices de plus en plus accès le numérique.

Quasiment tous les assureurs ont fait l'effort, chacun avec sa méthode spécifique, afin de s'adapter à la situation de confinement et de crise sanitaire. Les assureurs se sont mobilisés afin d'assurer la même qualité et réactivité en terme de prestation et de maintenir avec les assurés et

**CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE SUR LA PERFORMANCE
ORGANISATIONNELLE « CAS DE LA CRMA DE TIZI-OUZOU »**

par tous les moyens, une relation de collaboration directe.

Pour mieux cerner cette opportunité nous allons présenter les avantages du télétravail adopté par les assureurs. Ce dernier présente de nombreux avantages, tant que le salarié que pour l'employé. Le télétravail permet d'ores et déjà à l'employeur, de faire des économies, en termes de coûts, par une exploitation presque nulles des structures du siège, une baisse du taux d'absentéisme et des retards, un management simple et efficace.

Pour les salariés, les avis sont unanimes pour relever une meilleure qualité d'agir, grâce à la souplesse dans l'organisation, un meilleur équilibre entre vie privée et vie personnelle, le gain de temps, obtenu sur le long et lent transport ainsi que l'élimination des désagréments y afférents, une meilleure flexibilité, moins de stress, une meilleure concentration dans l'exécution des tâches, une meilleure maîtrise des moyens de communication les plus modernes, une hausse de compétitivité et de la productivité, une réduction significative de la contamination.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons fait apparaître les résultats de notre entretien. Ces résultats ont fait ressortir la performance de la Caisse Régionale de Mutualité Agricole, et que cette dernière a bien profité de la pandémie pour atteindre ses objectifs fixé notamment grâce à la branche automobile car c'était une obligation et ainsi au télétravail.

D'après notre interlocuteur, la crise sanitaire n'était pas une menace pour la CRMA, à part le manque des moyens de précaution qui a causé une perturbation et la peur de travailler. L'entreprise doit perpétuellement adapter sa structure et son organisation à ces changements pour pouvoir assurer sa performance mais aussi l'harmonie sociale dans son fonctionnement. Nous pouvons dire que la crise sanitaire a été une opportunité plus qu'une menace pour cette entreprise car elle a continué de fonctionner pendant le confinement, et elle n'a enregistré aucun licenciement.



Conclusion générale



L'analyse de l'impact de la crise sanitaire (Covid-19) sur les compagnies d'assurance, ainsi que les conséquences de cette crise sur le changement organisationnel et la performance au sein de Caisse Régionale de Mutualité Agricole au niveau de Tizi-Ouzou ont fait l'objet de notre présent travail. Nos synthèses en vue de cette recherche sont comme suit :

L'analyse de la situation de départ (chapitre 1 : partie théorique), a permis de donner une définition aux deux concepts crise et crise sanitaire et démontrer quelles sont ces caractéristiques et ces conséquences. Nous avons aussi abordé le sujet de performance organisationnel ce qui nous a conduit à comprendre que la crise sanitaire est une rupture qui force à changer de fonctionnement. La performance quant à elle est un concept complexe et multidimensionnel. De ce fait, l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'entreprise est négatif dans le cas où le chiffre d'affaire de l'entreprise est inférieur.

L'analyse suivante (chapitre 2 : partie théorique), a fait ressortir l'utilité du changement organisationnel et comment conduire ce dernier. On a dévoilé à travers ce chapitre que les organisations doit s'adapter le plus rapidement possible et donc des changements organisationnels spécifiques à la situation du covid-19 été nécessaire pour préserver l'activité de l'organisation. Pour ce qui est l'accompagnement du changement, la communication était importante car il fallait faire adhérer l'ensemble des travailleurs aux nouvelles pratiques de travail et limiter toutes sortes de résistances face aux changements.

La synthèse du cas pratique (chapitre 3 : partie pratique), donne aperçu sur le déroulement des entretiens ainsi ses résultats, nous avons déduit par l'étude, que le changement organisationnel au sein de la CRMA été positif car il leur a permis d'améliorer leurs méthodes de travail ce qui a aboutissant à afficher une croissance plutôt satisfaisante et le chiffre d'affaire n'a pas baissé. Par ailleurs, l'organisation de travail a été bien géré par les employeurs qui ont fourni des informations fiables et actualisées, de base sur la crise sanitaire à ces fournisseurs et ses clients qui a faciliter le travail au sein de l'entreprise. Le télétravail été une solution adopté par la CRMA pour limiter la propagation du virus, et qui facilite le travail, il présente des avantages pour le salarié qui peut travailler depuis chez lui dans des conditions moins stressante et confortables.

À travers ceci nous pouvons conclure que la crise sanitaire est une opportunité pour les compagnies d'assurance précisément la Caisse Régionale de Mutualité Agricole, qui n'a pas vraiment était impacté en voyant ces résultats et sa méthodes de gestion de travail et ces compétence car c'est une entreprise forte et vigilante. Mais on ne peut pas juger une situation qui n'a pas encore terminé ce qui est le cas pour la crise sanitaire COVID-19 qui est toujours

présente...

Face à un système d'organisation en perte de vitesse sur la globalité des problèmes émergents, il est indispensable de repenser le mode de gestion des risques et cela à tous les niveaux de la société. Le développement d'une science de l'anticipation où « science de réflexion des risque » est proposée, permettant d'allier tous les champs de compétence et tous les acteurs en une même division fédératrice d'une construction des décisions communes. Il est tout autant indispensable de replacer la population au cœur du système de gestion par la prise en considération de leur parole, leur participation active et leur préparation.

Le cas du risque pandémique a servi à mettre en avant la nécessité de remodelage de gouvernabilité, à une construction commune d'une culture du risque, et tous autres risques supposés inimaginables y trouveront un intérêt. Seules l'anticipation et la réflexion permettront d'éviter de se retrouver devant ce que P. Lagadec appelle « le syndrome de la page blanche ».

Une nouvelle ressource est ici présentée afin de penser le réel, appréhender le danger en vue d'amoindrir l'ignorance que ces risques suscitent de se préparer à anticiper le « Nouveau », à penser l'avenir !

Les limites de la recherche

Au terme d'élaboration de ce présent mémoire tel que limites peuvent être mentionné :

- Tout d'abord nous avons rencontré des difficultés sur le plan théorique notamment le manque d'information qui traite ce sujet.
- Concernant l'entretien un petit nombre d'interviewé ont été rencontrés, il aurait été plus intéressant d'élargir l'enquête sur un plus grand nombre de participant.
- A cause de la situation actuelle les déplacements ont été compliqué on aurait dû faire l'étude sur un échantillon de plusieurs compagnies d'assurance pour qu'on puisse faire comparaison sur la gestion de crise sanitaire.

Les pistes pour des recherches futures

Vue l'importance de la thématique développée, nous ouvrons quelques pistes de recherches futures dans le souhait de contribuer à l'avancement de notre pays. A cet effet, nous proposons à ceux qui s'intéressent à notre sujet :

- Expliquer les principes de gestion de crise à l'ensemble du personnel au sein des entreprises.
- Mettre en place un outil de communication de crise destiné à l'ensemble du personnel en cas de crise

- Améliorer l'accès universel à des services de santé pour tous, financés par les collectivités, y compris pour les travailleurs non assurés et leur familles
- Encourager des modalités de travail flexibles, appropriés, comme le télétravail
- Inventer la direction de crise de la recherche au niveau national.

Mise en place d'une police couvrant les pandémies et les crises sanitaires surtout pour les compagnies d'assurance.



Bibliographie



📌 OUVRAGES, ARTICLES, RAPPORTS, REVUES ET COLLECTIONS

- Adrien Payette, Claude Champagne, PUQ, 1997.
- AMRANI Sabrina, MANSOUR Naima, « l'impact de la motivation sur la performance organisationnelle Cas de CEVITAL d'Alger », Mémoire de fin de cycle en sciences de gestion, option Gestion des ressources humaines, UMMTO, 2020.
- Angèle Renaud, Nicolas Berland, « MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES », 9 Déc. 2010.
- Autissier et Moutot, « pratiques de la conduite du changement », Edition Dunod, 2003. In pierre pastor, « Gestion du changement », Editions liaison, 2005.
- Autissier. D, « *Conduite du changement : concepts clés* », 3^{ème} Edition Dunod, Malakoff, 2018.
- Bareil Céline, 2004. Gérer le volet humain du changement, éd Transcontinental. Col, Entreprendre.
- Bareil, Céline et André Savoie, « *comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel I* ». In Transformer l'organisation, sous la direction de Réal Iaco, Alain Rondeau et Danielle Luc, Coll. Racines du savoir. 2002.
- BEKKI Rachid, « *La performance, un enjeu stratégique pour les institutions publiques, étude de cas LA DOUANNE ALGERIENNE* », 2012.
- Belanger, Cote N, J. Jocelyn, « *La dimension humaine des organisations* », éd Gartan Morin, 1994.
- Benoît NDI ZAMBO, « les outils d'évaluation de la performance individuelle : leur qualité et leur objectivité », Cotonou, 28 mai 2001.
- Bertrand Sogbossi Bocco, « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », 2010.
- Bertrand Sogbossi Bocco, « *Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique* », 2010.
- Boneu, François, Françoise Fettu et Luc Marmonier, « *piloter le changement managérial* » éd Liaisons, 1992.
- Bourguignon A, « Peut-on définir la performance ? », In DORIATH B, GOUJET C, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3^{ème} Edition DUNOD, Paris, 2007.
- C. Demers, « De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », gestion, école des HEC de Montréal, vol 24.
- Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson, Fred Carden et George Plinio Montalvàn, « Evaluation organisationnelle », Ed PADIE, 2003.
- Collerette et Al, « *Le changement organisationnel : théorie et pratique* », Edition presses université Québec, 1997.
- COLLERETTE et AL, « *le changement organisationnel : théorie et pratique* », Edition presses université Québec », 1997.
- Collerette, P. Delisle, G. Perron, le changement organisationnel, théorie et pratique, Québec, 1997.
- Communiqué de presse, Baromètre Cegos Climat Social 2020, Paris, 17 nov. 2020
- Congrès international de recherche en Finance, comptabilité, contrôle et audit (CIREFCCA), « *Performance des organisation et COVID-19* », 25 Déc. 2020.
- CONSTRUCTION DE LA RECHERCHE EN GESTION ?, article de XI^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13-14-15 juin 2001.
- D. Autissier, « *La boîte à outils de la conduite de changement* », éd Dunod, 2013.
- D. Hellriegel, « Management des Organisations », De Boeck & Larcier S. A. 1997.
- D. Permartin, « *Réussir le changement* », E S F 1996.
- David Galiana « Gestion de crise : Comment gérer une crise avec efficacité ? » 19 Mai 2020.
- DE VILLERS, Marie-Eva, « Déprime », Multi dictionnaire de la langue française, 4^e édition, Montréal, édition Québec Amérique, 2003.
- DELMADJI Ahlam, le système de contrôle de gestion et la performance de l'établissement public à but non lucratif « *cas de l'université algérienne* », mémoire fin d'étude en science commerciales et financières, Ecole Supérieure de commerce et financières, année 2013-2014.

- Devop, « conduite du changement et gestion de crise : quelle différence ? », 23 juin 2020.
- DOLAN S. LAMOUREUX G. et GOSSSELIN E. « psychologie du travail et des organisations, Gaétan Morin », 1996.
- Dr. Kohen Jamal Eddine & Pr. Belyamani Lahcen & Pr. Ahmed Rhassane El Adib, « *crise sanitaire & stratégies de communication* », Septembre 2020.
- Flore Deghaye, « Quels secteurs et entreprises profitent de la crise du coronavirus ? », 6 avril 2020.
- G. Le Boterf, S. Barzucchetti, F. Vincent, « *comment manager la qualité de la formation* », Editions d'organisation, 2^e édition, Paris, 1995. In Pierre Pastor, « *gestion du changement* », Edition Liaison, 2005.
- Gestion de conflits », 2019.
- Gibert, « *triangle de la performance* », GDLE ergonomie, Le modèle gestionnaire de la performance (boucle courte) 1980.
- Grouard Benoit et Meston, Francis. « *L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement* », éd Dunod. 1998.
- GUBA, E. G et LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In N. Denzin et Y. S. Lincoln (dir.), Handbook of qualitative research Thousand Oaks (CA) : Sage. (1994).
- Guilhon A, « Le changement organisationnel est un apprentissage », in : Revue française de gestion, N° 120, septembre-octobre, 1998.
- H. Lesca et E, « gestion de l'information », Edition Litec, 1995. In Pierre Pastor, « *gestion du changement* », Editions Liaison, 2005.
- Hachimi Sanni Yaya, M. Sc. « *la problématique de la performance organisationnelle* », Canada, 2003.
- Hazem BEN AISSA, QUELLE METHODOLOGIE DE RECHERCHE APPROPRIÉE POUR UNE
- International labour organization, managing work-related psychosocial risks during the covid-19 pandemic, Genève, 22 juin 2020.
- J-P. MATZ, P. MASUY, Impacts de la crise sanitaire sur le monde du travail – AIST 84, octobre 2020.
- K. Lewin, « group decision and social change », in. Reading in social psychology.1958.
- KHEMAKHEM.A, « *la dynamique du contrôle de gestion* », 2^{ème} éd, Dunod, Paris, 1976
- La matrice des changements (AUTRISSIER ET AL, 2010).
- La performance de l'entreprise. Balsh.Archives-ouvert.fr/docs/00/03/16
- Laidi Saloua, Kherbouche Katia, « l'impact de la fidélisation sur la performance des salariés », mémoire de fin de cycle, option sociologie du travail et des ressources humaines, université A. Mira, Bejaia, 2015.
- Lord .K (1932) « *On the dynamical theory of heat* », Transaction of the Royal Society of Edinburg, vol 20, pp.261-283
- Loyens j. P. et Yzerbyt V, « psychologie sociale », Edition Mardaga, 1997.
- M. G. Bedard, « *La Gestion des Organisations* », Les Editions de la Chenelière Inc. 1995.
- M.G. Bedard, 1999, « Les analyses du changement organisationnel », article présenté au colloque « la flexibilité : condition de survie ? », organisé par l'ISCAE, Tunis, 10-11 mars.
- M.J. Hatch, « *Théories des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples* », De Boeck Université, 2000.
- Marc Luyckx Ghisi, Surgissement d'un nouveau monde : Valeurs, vision, économie, politique, Editions Le Harmattan. 1 juil. 2012.
- Melier Olivier et Al, « *La gestion du changement* », éd Dunod, Paris, 2007.
- Ministère de la santé, Santé mentale et Covid-19, Alger, avril 2020.
- Mme ZAGGAGH née ADJABI Ourida, « La mesure de la performance organisationnelle à travers le tableau de bord de gestion Cas de la Sarl Ibrahim et fils IFRI », mémoire de fin de cycle en sciences de gestion, option management des organisations, Université A. Mira Bejaia, 2016.
- Organisation mondiale de la santé. Plan mondial OMS de préparation à une pandémie de grippe, Suisse, 2005.
- P.LORINO, Méthodes et pratiques de performance, 2^{ème} éd d'organisation, Paris, 2001.

- Pablo Garrigos, « coaching à court terme pendant la pandémie Covid-19 », Mentoring & Coaching hub
- Patrick LAGADEC, « *la gestion des crises, outil de réflexion à l'usage des décideurs* », McGraw-Hill, Mars 1991.
- SADJI Tassadit, SLIMANI Radia « la communication de crise outil au service de la
- Stéphane Billiet, « *désamorcer une crise* », 9 juin 2017.
- Système des nations unies, analyse rapide de l'impact socio-économique du covid-19 sur l'Algérie, juin 2020, Algérie.
- Van de Ven. and Poole, « *Organizational change process theories* », Academy of management revue, 1995.
- Wacheux Frédéric, « *Méthodes qualitatives et recherche en gestion* », Economica, 1996.
- Wardle C, Derakshan H, les désordres de l'information : vers un cadre interdisciplinaire pour la recherche et l'élaboration des politiques, rapport du Conseil de l'Europe, DGI, 27 sep 2017.
- ZOUBIR Sara, KRIMED Abdelghani, « la gestion et la conduite du changement organisationnel dans l'entreprise cas : EROE Tizi-Ouzou », Mémoire de fin de cycle en Management stratégique, UMMTO, 2018

SITES INTERNET :

- [1] [http://fr.m.wikipedia.org/wiki/Crise_\(généralité\).org](http://fr.m.wikipedia.org/wiki/Crise_(généralité).org) (Consulté le 12/12/2020)
- [2] www.assistant-courrier.laposte.fr (consulté le 14/12/2020)
- [3] http://fr.m.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_crise (consulté le 31/01/ 2021)
- [4] www.researchgate.net (consulté le 12/03/2021)
- [5] www.cloudfront.net (Consulté le 12/03/2021)
- [6] www.vie-publique.fr (consulté le 13/03/2021)
- [7] www.openmindit.com (consulté le 14/03/2021)
- [8] www.fiducial.com (consulté le 14/03/2021)
- [9] www.tinetext.com (consulté le 15/03/2021)
- [10] www.lefigaro.com
- [11] www.quebec.ca
- [12] WWW.Larousse.Fr/Dictionnaire/Français/Changement/14612 (Consulté le 04/04/2021)
- [13] <https://www.actualites.uqam.ca/2020/etude-impact-psychologique-covid-19> (consulté le 09/04/2021).
- [14] www.gereso.com
- [15] http://fr.m.wikipedia.org/wiki/Gouvernement_ouvert.com (consulté le 10 avril 2021)
- [16] <http://www.city.ac.uk/news/2020/april/covid-19-information-overload-leads-to-simple-but-unhelpful-choices> (consulté le 10 Avril 2021).
- [17] <http://fr.m.wikipedia.org/wiki/infodémie>
- [18] <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/transparence-communication-et-confiance-le-role-de-la-communication-publique-pour-combattre-la-vague-de-desinformation-concernant-le-nouveau-coronavirus-1d566531/>
- [19] <http://business.westernunion.com/fr.ca/centre-dapprentissage/articles/prochaines-etapes-pour-les-entreprises>

Textes juridiques :

- Document interne de la Caisse Régionale de Mutualité Agricole, 2018.
- Rapport d'activité de la Caisse Régionale de Mutualité Agricole au 31/12/2020.



Annexes



ANNEXES

Annexe 1 :

La progression du chiffre d'affaire au 31/12/2020

BRANCHES	Réalisation N-1		Prévision N	Réalisation N		Taux de Réal	Evolution N/N-1		Part %
	Nbr Contrat	Cotisations Emises		Nbr Contrat	Cotisations Emises		Nbr %	Mt %	
Automobile	130921	597 281 089,75	575 000 000,00	135584	643 601 566,64	111,93%	3,56%	7,76%	90,18%
Total Automobile	130921	597 281 089,75	575 000 000,00	135584	643 601 566,64	111,93%	3,56%	7,76%	90,18%
P. Végétale	398	5 161 244,67	7 000 000,00	397	5 296 530,63	75,66%	-0,25%	2,62%	0,74%
P. Animale	251	20 557 277,64	25 000 000,00	181	17 442 383,22	69,77%	-27,89%	-15,15%	2,44%
Matériel Agricole	3576	22 983 114,80	19 849 904,34	3467	19 849 904,34	100,00%	-3,05%	-13,63%	2,78%
RC Agriculteur	423	2 077 857,56	500 000,00	284	1 463 335,96	292,67%	-32,86%	-29,57%	0,21%
Total Agricole	4648	50 779 494,67	52 349 904,34	4329	44 052 154,15	84,15%	-6,86%	-13,25%	6,17%
Incendies	262	11 411 647,65	11 500 000,00	302	12 380 299,91	107,65%	15,27%	8,49%	1,73%
Risques Divers	262	2 493 460,53	4 200 000,00	308	2 521 076,08	60,03%	17,56%	1,11%	0,35%
Cat/Naturelle	3136	11 092 105,18	11 000 000,00	3214	12 360 517,50	112,37%	2,49%	11,44%	1,73%
Engineering	174	14 719 775,31	14 000 000,00	220	13 943 206,10	99,59%	26,44%	-5,28%	1,95%
Total IRD	3834	39 716 988,67	40 700 000,00	4044	41 205 099,59	101,24%	5,48%	3,75%	5,77%
Transport	1490	4 387 366,01	4 500 000,00	1616	4 638 839,20	103,09%	8,46%	5,73%	0,65%
Multirisques Prof	18	151 634,17	200 000,00	30	247 233,50	123,62%	66,67%	63,05%	0,03%
MRH	45	188 309,42	150 000,00	55	179 453,44	119,64%	22,22%	-4,70%	0,03%
Total Transport	1553	4 727 309,60	4 850 000,00	1701	5 065 526,14	104,44%	9,53%	7,15%	0,71%
Total Général	137317	669 181 824,30	653 050 000,00	142106	713 647 755,24	109,28%	3,49%	6,64%	100,00%

ANNEXES

Annexe 2 :

Evolution du portefeuille par Bureau Local (BL) :

BL	BRANCHES	Réalisation N-1		Réalisation N		Evolution N/N-1		Part %
		Nbr Contrat	Cotisations Emises	Nbr Contrat	Cotisations Emises	NBR%	MT%	
162	AUTO	14559	110 557 992,88	14 547	108 629 804,38	-0,08%	-1,74%	
162	INCENDIE	200	10 582 449,99	222	11 219 085,37	11,00%	6,02%	
162	PRODUCTION VEGETALE	13	1 339 942,62	14	1 169 542,58	7,69%	-12,72%	
162	RISQUES DIVERS	318	3 939 891,00	302	3 224 761,78	-5,03%	-18,15%	
162	PRODUCTION ANIMALE	113	11 414 936,26	87	9 500 523,86	-23,01%	-16,77%	
162	CAT NAT	1055	4 630 766,10	996	5 113 599,03	-5,59%	10,43%	
162	TRANSPORT	66	662 924,69	89	888 007,76	34,85%	33,95%	
162	ENGINEERING	115	13 036 875,32	149	11 624 452,23	29,57%	-10,83%	
TOTAL		16439	156 165 778,86	16406	151 369 776,99	-0,20%	-3,07%	20,61%
163	AUTO	14553	54 171 995,23	14 470	59 322 335,91	-0,57%	9,51%	
163	PRODUCTION VEGETALE	1	13 387,50	1	11 848,50	0,00%	-11,50%	
163	RISQUES DIVERS	1	1 312,00	2	2 965,75	100,00%	126,05%	
163	CAT NAT	75	276 000,54	69	252 952,55	-8,00%	-8,35%	
163	TRANSPORT	116	126 155,00	102	137 625,00	-12,07%	9,09%	
TOTAL		14746	54 588 850,27	14644	59 727 727,71	-0,69%	9,41%	8,13%
164	AUTO	10933	53 958 739,97	10 618	55 545 195,28	-2,88%	2,94%	
164	INCENDIE	9	50 133,10	11	147 050,40	22,22%	193,32%	
164	PRODUCTION VEGETALE	6	104 437,52	1	6 459,60	-83,33%	-93,81%	
164	RISQUES DIVERS	9	20 407,45	15	38 950,47	66,67%	90,86%	
164	PRODUCTION ANIMALE	28	2 084 051,12	18	1 922 506,79	-35,71%	-7,75%	
164	CAT NAT	417	1 271 077,25	427	1 339 627,08	2,40%	5,39%	
164	TRANSPORT	151	407 606,57	136	387 374,00	-9,93%	-4,96%	
164	ENGINEERING	1	227 647,13	7	151 800,00	600,00%	-33,32%	
TOTAL		11554	58 124 100,11	11233	59 538 963,62	-2,78%	2,43%	8,11%
165	AUTO	13333	45 908 037,56	13 177	49 781 541,45	-1,17%	8,44%	
165	INCENDIE	4	113 170,26	7	170 029,90	75,00%	50,24%	
165	PRODUCTION VEGETALE	12	130 208,67	11	160 575,13	-8,33%	23,32%	
165	RISQUES DIVERS	8	21 625,00	6	57 014,52	-25,00%	163,65%	
165	PRODUCTION ANIMALE	8	175 697,43	3	205 201,42	-62,50%	16,79%	
165	CAT NAT	248	763 435,91	256	766 850,66	3,23%	0,45%	
165	TRANSPORT	191	314 781,00	156	247 662,00	-18,32%	-21,32%	
165	ENGINEERING	2	351 909,28	1	14 923,75	-50,00%	-95,76%	
TOTAL		13806	47 778 865,11	13617	51 403 798,83	-1,37%	7,59%	7,00%
348	AUTO	3097	18 309 386,20	3 248	18 239 498,33	4,88%	-0,38%	
348	INCENDIE	3	12 982,50	6	83 265,49	100,00%	541,37%	
348	PRODUCTION	3	45 557,12	7	103 148,27	133,33%	126,42%	

ANNEXES

	VEGETALE							
348	RISQUES DIVERS	70	57 345,00	83	94 762,50	18,57%	65,25%	
348	PRODUCTION ANIMALE	17	1 358 215,77	5	308 537,54	-70,59%	-77,28%	
348	CAT NAT	60	216 847,86	86	358 893,47	43,33%	65,50%	
348	TRANSPORT	5	10 900,00	37	70 882,00	640,00%	550,29%	
348	ENGINEERING	2	14 500,00	4	31 800,00	100,00%	119,31%	
TOTAL		3257	20 025 734,45	3476	19 290 787,60	6,72%	-3,67%	2,63%
435	AUTO	4718	24 560 502,15	4 672	24 990 191,01	-0,97%	1,75%	
435	INCENDIE	8	92 222,13	3	22 894,88	-62,50%	-75,17%	
435	RISQUES DIVERS	9	80 297,00	18	38 527,50	100,00%	-52,02%	
435	PRODUCTION ANIMALE	8	425 142,27	6	110 078,49	-25,00%	-74,11%	
435	CAT NAT	138	392 370,50	157	422 983,12	13,77%	7,80%	
435	TRANSPORT	14	37 281,00	14	34 622,00	0,00%	-7,13%	
435	ENGINEERING	1	34 000,00	1	32 900,00	0,00%	-3,24%	
TOTAL		4896	25 621 815,05	4871	25 652 197,00	-0,51%	0,12%	3,49%
462	AUTO	4248	20 033 062,98	4 326	21 567 543,68	1,84%	7,66%	
462	INCENDIE	0	0,00	4	26 386,39	#DIV/0!	#DIV/0!	
462	PRODUCTION VEGETALE	10	16 926,04	2	26 293,34	-80,00%	55,34%	
462	RISQUES DIVERS	1	4 856,95	13	44 785,39	1200,00%	822,09%	
462	PRODUCTION ANIMALE	13	572 056,10	10	746 177,93	-23,08%	30,44%	
462	CAT NAT	97	315 359,43	100	314 970,75	3,09%	-0,12%	
462	TRANSPORT	59	109 421,00	57	93 826,50	-3,39%	-14,25%	
462	ENGINEERING	1	4 000,00	1	4 000,00	0,00%	0,00%	
TOTAL		4429	21 055 682,50	4513	22 823 983,98	1,90%	8,40%	3,11%
529	AUTO	12269	55 885 299,48	11 118	52 905 998,02	-9,38%	-5,33%	
529	INCENDIE	3	203 282,20	9	194 366,85	200,00%	-4,39%	
529	RISQUES DIVERS	18	38 302,36	24	72 241,50	33,33%	88,61%	
529	PRODUCTION ANIMALE	9	439 350,31	4	345 850,00	-55,56%	-21,28%	
529	CAT NAT	210	675 431,95	160	621 425,22	-23,81%	-8,00%	
529	TRANSPORT	275	856 348,77	338	789 829,29	22,91%	-7,77%	
529	ENGINEERING	11	338 746,60	15	300 250,00	36,36%	-11,36%	
TOTAL		12795	58 436 761,67	11668	55 229 960,88	-8,81%	-5,49%	7,52%
545	AUTO	8058	35 283 243,69	7 950	36 278 069,49	-1,34%	2,82%	
545	INCENDIE	2	15 459,63	6	32 915,11	200,00%	112,91%	
545	PRODUCTION VEGETALE	3	26 080,80	0	0,00	-100,00%	-100,00%	
545	RISQUES DIVERS	96	80 537,76	20	36 813,27	-79,17%	-54,29%	
545	PRODUCTION ANIMALE	4	493 012,94	0	0,00	-100,00%	-100,00%	
545	CAT NAT	106	321 950,58	91	285 493,47	-14,15%	-11,32%	
545	TRANSPORT	81	162 257,00	87	173 975,00	7,41%	7,22%	
545	ENGINEERING	0	0,00	6	90 536,26	#DIV/0!	#DIV/0!	
TOTAL		8350	36 382 542,40	8160	36 897 802,60	-2,28%	1,42%	5,02%
563	AUTO	4231	17 316 514,21	4 300	17 536 676,86	1,63%	1,27%	
563	INCENDIE	8	98 124,73	6	22 474,37	-25,00%	-77,10%	
563	PRODUCTION VEGETALE	1	27 824,70	0	0,00	-100,00%	-100,00%	
563	RISQUES DIVERS	15	29 244,64	14	31 744,12	-6,67%	8,55%	
563	PRODUCTION ANIMALE	10	660 452,49	8	509 654,25	-20,00%	-22,83%	

ANNEXES

563	CAT NAT	157	458 427,37	149	408 464,28	-5,10%	-10,90%	
563	TRANSPORT	9	9 686,00	13	20 985,00	44,44%	116,65%	
563	ENGINEERING	7	190 392,82	10	157 362,13	42,86%	-17,35%	
TOTAL		4438	18 790 666,96	4500	18 687 361,01	1,40%	-0,55%	2,54%
564	AUTO	15087	65 357 587,21	15 110	69 103 494,47	0,15%	5,73%	



Table des matières



Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

INTRODUCTION

CHAPITRE 01 : L'IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE SUR LA PERFORMANCE DE L'ORGANISATION 01

SECTION 01 : GENERALITES SUR LA CRISE SANITAIRE 02

1. Définition de quelques concepts de base 02	02
1.1. Concept de crise 02	02
1.1.1. Les phases d'une crise 03	03
1.2. Concept de crise sanitaire..... 04	04
2. Spécificités des crises sanitaires 05	05
3. Conséquences des crises sanitaires 06	06
3.1. Conséquences néfastes du covid-19 sur la santé mentale dans l'entreprise..... 07	07
3.1.1. Impact de la crise sur la gestion des équipes 08	08
3.1.2. Conséquences du covid-19 sur la santé mentale des soignants exposés au virus 08	08
4. Comment se développe une pandémie grippale 09	09
5. La gestion de crise 10	10
5.1. Présentation et traitement des crises 10	10
5.1.1. Les étapes de gestion de crise 11	11
5.1.1.1. Identifier les risques..... 11	11
5.1.1.2. Définir un plan de réponse..... 13	13
5.1.1.3. Constituer une cellule de crise..... 13	13

Table des matières

5.1.1.4. Désigner et former le porte-parole.....	14
5.1.1.5. Définir le message à diffuser	14
5.1.1.6. Rester positif.....	14
Conclusion	17
SECTION 02 : LA PERFORMANCE DE L'ORGANISATION	18
1. Introduction au concept de performance	18
1.1. Définition de la performance	18
1.2. Définition de la performance globale	21
1.2.1. Les composantes de la performance globale.....	22
2. Le caractère multidimensionnel de la performance.....	23
2.1. La performance stratégique	23
2.2. La performance concurrentielle.....	23
2.3. La performance socio-économique	24
3. La mesure de la performance.....	26
3.1. Les principaux critères de la mesure de la performance organisationnelle	27
3.1.1. L'efficacité organisationnelle.....	27
3.1.2. L'efficience	28
3.1.3. La pertinence.....	28
3.1.4. La viabilité financière	28
4. Les indicateurs de la performance	28
4.1. La notion d'indicateur	29
4.2. Les principaux types d'indicateurs	29
4.2.1. Les indicateurs financiers.....	29
4.2.2. Les indicateurs de l'activité commerciale.....	30
4.2.3. Les indicateurs de gestion des ressources humaines.....	30
4.2.4. Les indicateurs de responsabilité sociétale	31
4.3. Les cinq (05) éléments que doivent contenir un indicateur de performance pour être juste et fiable.....	31

Table des matières

SECTION03 : L'IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE.....	33
1. Analyse théorique sur l'impact du covid-19	33
1.1. Les effets de la crise sanitaire sur la valeur de l'entreprise	34
1.2. Covid-19 et secteurs d'activités	35
1.2.1. Les secteurs les plus négativement touchés	35
1.2.1.1. Le secteur du tourisme	36
1.2.1.2. le secteur du BTP et de la construction	36
1.2.1.3. Le secteur du commerce et du marketing	36
1.2.2. Les secteurs qui se stabilisent	36
1.2.2.1. Le secteur de comptabilité et finance	36
1.2.2.2. Le secteur informatique et télécoms	37
2. Covid-19 et la performance organisationnelle	37
2.1. Impact sur la performance des sociétés cotées	38
2.1.1. Impact de la pandémie sur la dimension sectorielle	38
Conclusion	39
CHAPITRE 02 : LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL.....	40
SECTION 01: l'impact de la crise sur l'organisation et généralités sur le changement organisationnel	42
1. Conséquences de la crise sanitaire (Covid-19) sur la santé mentale au travail.....	42
1. Définitions de quelques concepts	42
1.1.1. Les symptômes reliés au stress pendant une crise sanitaire	43
1.1.1.1. Sur le plan physique	43
1.1.1.2. Sur le plan psychologique et émotionnel	43
1.1.1.3. Sur le plan comportemental	43
2. Comment gérer le stress au travail pendant la crise sanitaire (accompagnement des salariés)	44
2.1. Les moyens d'action de l'employeur.....	44
2.1.1. Sécurité au travail.....	44

Table des matières

2.1.2. Management et leadership	45
2.1.3. Communication, information et formation	45
3.Gestion de crise sanitaire	46
3.1.La gestion médiatique des crises sanitaires	46
3.2.La gestion technique des crises sanitaires	47
4.La maîtrise des risques	47
5.Le changement organisationnel	49
5.1.Définition et historique du changement organisationnel	49
5.1.1.Les types du changement.....	52
5.1.1.1.Le changement organisationnel	52
5.1.1.2.Le changement stratégique	53
5.1.1.3.Le changement culturel	53
5.1.1.4.Le changement technique	53
6.Les principaux facteurs inducteurs du changement.....	53
6.1.Les facteurs externes	53
6.1.1.L'évolution de la concurrence	53
6.1.2.L'évolution technologique.....	54
6.1.3.L'évolution de l'environnement sociopolitique	54
6.2.Les facteurs internes	55
7.Les caractéristiques et les formes du changement.....	55
SECTION 02 : LES FACTEURS DE RESISTANCES AU CHANGEMENT ET COMMENT LES GERER.....	58
1.Définition des résistances au changement	58
1.1.Les facteurs de résistances au changement.....	59
1.1.1.Les résistances liées à l'individu	59
1.1.2.Les résistances liées au système social.....	60
1.1.3.Les résistances liées au mode d'introduction du changement.....	60
2.L'impact du changement	60

Table des matières

2.1. Au niveau de l'organisation.....	60
2.1.1.Le changement comme opportunité	61
2.1.2.Le changement comme menace.....	61
2.2. Au niveau de l'individu	61
2.2.1.Au niveau psychologique	62
3. Les causes de résistances du changement.....	62
3.1. Les variables individuelles	63
3.2. Les variables collectives/culturelles	63
3.3. Les variables politiques	63
3.4. Les variables liées à la qualité de mise en œuvre du changement.....	63
3.5. Les variables liées au système organisationnel	64
3.6. Les variables liées au changement lui-même	64
4. Les moyens comment lutter contre la résistance au changement	64
4.1. La formation	64
4.2. La promotion	65
4.3. L'information.....	65
4.4. L'institutionnalisation du changement	65
SECTION 03 : LA CONDUITE DU CHANGEMENT LORS D'UNE CRISE SANITAIRE.....	66
1. Le modèle de conduite du changement	66
1.1. L'approche de type gestion de projet	66
1.2. L'approche de type cabinet de consulting	67
1.3. L'approche de type psychosociologique	67
2. Les degrés du changement.....	69
3. Les leviers de la conduite du changement.....	70
3.1. Le levier humain.....	70
3.2. Le levier structurel	70
3.3. Le levier système de gestion ou processus.....	70

Table des matières

3.4. Le levier physique et technique.....	71
4. Les étapes de conduite du changement selon Kurt Lewin	71
4.1. Le dégel	72
4.2. La transformation	72
4.3. Le gel.....	72
5. le changement organisationnel pendant une crise sanitaire	73
5.1. Au niveau des pouvoirs publics	73
5.1.1. Les pouvoirs publics impactés par l'épidémie	73
5.1.1.1. Le problème d'informations erronées pendant la crise sanitaire.....	74
5.1.2. Les mesures de gouvernance publique face à la désinformation (l'infodémie).....	75
5.2. Au niveau de l'entreprise	76
5.2.1. Comportement imprévisible des clients	77
5.2.2. Une stratégie totalement nouvelle	77
5.2.3. Le numérique avant tout.....	77
5.2.4. Travail à distance	77
5.2.5. Elargissement de la clientèle	78
5.2.6. Réévaluer les fournisseurs à l'étranger	78
5.2.7. Réduction des coûts et trésorerie.....	78
6. Les conditions de réussite du changement	79
6.1. Responsabiliser les équipes	79
6.2. Impliquer les acteurs	79
6.3. Apporter de l'information	80
6.4. Développer et reconnaître les compétences	80
6.5. Accompagner le changement	81
7. Conduire le changement pendant la crise sanitaire	82
7.1. Les actions d'accompagnement des acteurs.....	82

Table des matières

7.1.1. Cellule de soutien psychologique.....	82
7.1.2. Le coaching à court terme	83
7.1.3. Le Co-développement	83
CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA CRISE SANITIAIRE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE « CAS DE LA CRMA DE TIZI- OUZOU »	85
SECTION 01 : PRESENTATION DE LA CAISSE REGIONALE DE MUTUALITE AGRICOLE (CRMA) DE TIZI-OUZOU	86
1. Historique de la CRMA.....	86
1.1. Les atouts.....	86
2. Organisation de la Caisse de Mutualité Agricole.....	87
2.1.Statut juridique de la Caisse de Mutualité Agricole.....	87
2.2.Les activités de la Caisse de Mutualité Agricole	87
2.3.Circonscription territoriale de la CRMA de Tizi-Ouzou	88
2.4.Sociétaires de la CRMA de Tizi-Ouzou.....	88
2.5.Inscription aux parts sociales de la CRMA de Tizi-Ouzou.....	88
2.6.Le conseil d'administration de la CRMA de Tizi-Ouzou	89
2.7.Le président du Conseil d'Administration de la CRMA de Tizi-Ouzou.....	89
2.8.L'Assemblée Générale de la CRMA de Tizi-Ouzou.....	90
2.9.Le comité de crédit de la CRMA de Tizi-Ouzou	90
2.10.Les commissaires aux comptes de la CRMA de Tizi-Ouzou.....	90
2.11.Les bénéfices réalisés au niveau de la CRMA de Tizi-Ouzou	90
2.12.Les activités de la CRMA de Tizi-Ouzou	91
2.13.Organigramme de la CRMA de Tizi-Ouzou	91

Table des matières

3.Positionnement de la CNMA dans le marché des assurances dommages.....	92
4.Evolution de l'activité de la CRMA de Tizi-Ouzou.....	94
4.1.Evolution du Chiffre d'Affaires	94
4.2.Evolution de la charge des sinistres	95
4.3.Evolution de la marge d'assurance.....	96
4.4.Evolution des placements financiers	96
4.5.Evolution du résultat financier	97
4.6.Evolution du résultat comptable.....	98
5.Perspective de la Mutualité Agricoles 2018-2020	99
5.1.Axe Organisationnel.....	99
5.2.Axe Technique	99
5.3.Axe Mutualisme et Proximité	99
5.4.Axe Système d'Information	100
5.5.Axe Ressources Humaines	100
5.6.Axe Formation et Perfectionnement	100
5.7.Axe Projets d'Investissements	101
SECTION 02 : APPROCHE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE.....	102
1.La méthodologie de la recherche utilisée	102
1.1.Le positionnement épistémologique.....	102
1.1.1.Paradigme positiviste.....	102
1.1.2.Paradigme constructiviste.....	103
1.1.3.Notre paradigme de recherche	103

Table des matières

1.2.Le type de recherche adopté	103
2.Les techniques de recueil et d'analyse des données	104
2.1.Présentation et protocole d'entretien	104
2.1.1.Présentation de l'entretien	104
2.1.2.Le protocole d'entretien.....	105
SECTION 03 : LA PRESENTATION ET LA DISCUSSION DES RESULTATS	
QUALITATIFS	106
1.La discussion de résultats des entretiens	106
1.1.Le changement organisationnel au sein de la Caisse Régionale de Mutualité Agricole	106
1.2.L'organisation du travail pendant la crise sanitaire.....	108
1.2.1.Comment l'employeur peut préserver la sécurité et l'hygiène au travail	109
1.2.2.Télétravail peut-il être une solution ?.....	110
3.La performance de la CRMA pendant la crise sanitaire	111
3.1.Analyse de la production par branche	112
3.1.1.Analyse de la branche automobile.....	112
3.1.2.Analyse de la branche Agricole.....	115
3.1.3.Analyse de la branche IARD.....	119
3.1.4.Evolution de la branche Transport par grappe	122
4.La crise sanitaire une opportunité où une menace au sein de la CRMA.....	124
4.1.COVID-19 une opportunité pour les assureurs ?	125
Conclusion	127
CONCLUSION GENERALE.....	128
BIBLIOGRAPHIE	
TABLES DES MATIERES	