

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU FACULTÉ DES
SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET DE GESTION

DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin d'études

En vue de l'obtention du diplôme de Master

Spécialité : Gestion des ressources humaines

Thème

LE TELETRAVAIL COMME ALTERNATIVE EN TEMPS DE CRISE

CAS

Du corps enseignant de la FSEGC Université de Tizi Ouzou.

Présenté par

Mr CHEBALLAH Ghiles

Mr GUEMGHAR Salem

Dirigé par

MALEK Nadir

Jury composé de :

Présidente : Melle SIMANSOUR Farida. MCB UMMTO

Rapporteur : Mr MALEK Nadir. MAA UMMTO

Examinatrice : Mme BOUZIDA zahia eps MALEK. MAB UMMTO.

Année universitaire 2020/2021

Remerciements

Nous remercions Dieu tout-puissant de nous avoir donné la santé et la volonté d'entamer et de terminer notre travail de fin d'études.

Nous tenons à exprimer nos vifs remerciements à tous nos enseignants qui ont contribué à notre formation.

Nous tenons à exprimer nos vifs remerciements à monsieur MALEK Nadir notre encadreur dans ce modeste travail.

Nous ne pouvons omettre d'adresser nos profonds remerciements à tous les membres de jury d'avoir accepté d'évaluer ce présent travail de recherche.

Un grand merci à tous

GUEMGHAR SALEM

CHEBALLAH GHILES

Dédicaces

Mon présent travail et l'ensemble de mes efforts à la longueur
de ma vie estudiantine sont dédiés à mes parents.

Je dédie ce travail à toute personne qui croit en moi, mes
compétences, et fait confiance à mon savoir.

Je dédie ce travail à l'équipage de restaurant LA MARINA de port d'Azeffoun (DAHMAN,
HAMZA, NADIR et l'acteur HAKIM).

Je dédie ce travail à tous mes amis sans exception.

GUEMGHAR SALIM

Liste des abréviations

TIC : Technologie de l'information et la communication

E-GRH : électronique de la Gestion des Ressources Humaines

FRH : fonction ressources humaines

GRH : La gestion des ressources humaines

RH : Ressource Humaine

e-RH : électronique Ressource Humaine

DRH : Direction Ressource Humaine

SIRH : systèmes d'information ressources humaines

PGI RH : Progiciel de Gestion Intégré en Ressources Humaines

USA : Etats-Unis d'Amérique

NFOT : nouvelles formes d'organisation de travail

PIB : produit intérieur brut

OMS : L'Organisation mondiale de la santé

OIT : l'Organisation internationale du Travail

OCDE : l'Organisation de coopération et de développement économiques

SNMG : salaire national minimum garanti

FSEGC : faculté des sciences économiques commerciales et de gestion

SOMMAIRE

SOMMAIRE

Introduction générale	1
Chapitre 1 : cadre conceptuel	4
Section 1 : Technologies d'informations et de communication et la gestion des ressources humaines.....	5
Section 2 : Vers l'e-Ressources humaines	9
Section 3: Le télétravail.....	13
Chapitre 2: Le management en temps de crise.....	32
Section 1 : Aperçu générale sur la crise	33
Section 2 : le management en temps de crise.....	37
Section 3 L'impact de la crise covid-19 sur le monde du travail et sur les relations de travail	41
Chapitre 3 : Le télétravail cas corps enseignants FSEGC. UMMTO	56
Section 1: présentation de l'organisme	57
Section02 : Démarche méthodologique.....	61
Section 3 : Présentation des résultats	67
Conclusion générale	90

Bibliographie.

Annexes

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Si prévoir c'est gouverner, l'imprévisible est-il gouvernable ? Qui plus est, hébété par le surgissement d'une crise, le manager n'est guère en état d'agir. A ce double titre, le management de crise apparaît donc totalement contradictoire, et relèverait de la mission impossible.

Dans la littérature les auteurs montrent que ce paradoxe n'est qu'apparent. D'abord parce que le changement, fait nouveau dans l'histoire de l'humanité, est le moteur même de l'économie. Et avec l'accélération qui en découle, le management post-moderne consiste non plus à planifier afin de plier le monde à ses vues, mais plutôt à négocier continûment de manière assurée avec un environnement incertain. Le management de crise s'apparente à l'art du discours improvisé pour lequel le naturel, le spontané, nécessite un long apprentissage. Celui-ci, à l'instar des manœuvres militaires, passe par des exercices de simulation avec retour d'expérience. L'objectif est d'acquérir les bons réflexes qui pallient l'altération momentanée des facultés mentales, pour pouvoir maîtriser l'impact de la crise, puis réfléchir à l'action et la mener¹.

Le télétravail peut être considéré comme emblématique des transformations qui touchent le monde du travail depuis le milieu des années 1990. En effet, selon Rey et Sitnikoff, il répond d'une part aux exigences des organisations de travail en termes d'autodiscipline et d'investissement subjectif des salariés, et il s'inscrit d'autre part dans un mouvement d'effacement des frontières du travail facilité par l'usage des technologies de l'information et de la communication (TIC)².

Le déploiement des technologies numériques ou digitales a, effectivement, largement contribué à la transformation des espaces et des temporalités (moment et durée) du travail et à la structuration de formes de travail médiatisé et distant³. Craipeau précise qu'il a fallu

¹ Rémy VOLPI, Laboratoire Redéploiement Industriel et Innovation, Document de travail UNIVERSITÉ DU LITTORAL CÔTE D'OPALE, 2003. P, 62

² Rey, C., & Sitnikoff, F. Télétravail à domicile et nouveaux rapports au travail. *Interventions économiques*, 34, [http://interventionseconomiques.revues.org/697\(2006\)](http://interventionseconomiques.revues.org/697(2006)). (page consultée le 23avril2020).

³ Fenner, G. H., & Renn, R. W. Technology-assisted supplemental work and work-to-family conflict: The role of instrumentality beliefs, organizational expectations and time management. *Human Relations*, 63(1), (2010). P.P ,63-82. doi: 10.1177/0018726709351064

Introduction générale

attendre « l'explosion des techniques de télécommunication au début des années 2000 » (Internet, micro-ordinateurs, téléphones portables) pour que l'équipement nécessaire au télétravail se Banalise⁴.

Le « travail à distance » est ainsi de plus en plus fréquemment devenu « télétravail » dans son acception contemporaine (travail réalisé à distance et au moyen des « nouvelles » technologies de l'information et de communication⁵.

Dans sa forme la plus récente, le télétravail remet en question la conception et l'organisation du travail, la dynamique relationnelle au sein des équipes de travail et la culture organisationnelle. Il a de ce fait donné lieu, notamment au cours des deux dernières décennies, à un très grand nombre de travaux de recherche selon différentes approches ou disciplines (ergonomie, psychologie du travail et des organisations, sociologie du travail, économie-gestion, ressources humaines, médecine, etc.).

En mars 2020, au fur et à mesure que les gouvernements se résignaient à mettre en place des formes de distanciation sociale forcée, des milliers d'entreprises et d'institutions se sont retrouvées d'un jour à l'autre à changer les modalités de travail de millions d'employés et ce à travers le monde. Beaucoup d'entre elles n'étaient pas prêtes ni du point de vue technique ni surtout managérial. Parce que le télétravail demande des infrastructures spécifiques mais surtout une autre manière de concevoir la relation de travail. Le télétravail impose d'arrêter de mesurer la performance au travail en nombre d'heures passées au bureau. La fin du pointage et des horaires bien définies pour encadrer les employés et contrôler leur travail. Ça paraît anodin, mais c'est un changement de paradigme. Et c'est ce qui explique pourquoi certaines entreprises, et syndicats aussi, ont résisté à un déploiement plus important du télétravail jusqu'ici. Pareil du côté des travailleurs qui, pour certains d'entre eux, voyaient le télétravail comme une manière d'améliorer l'équilibre vie et travail et qui, du jour au lendemain, ont dû trouver un coin à la maison pour travailler sans en avoir les outils appropriés, les yeux rivés sur des petits écrans, des chaises inadaptées, et surtout, avec la fermeture des établissements scolaires, partagés entre les tâches professionnelles et familiales.

Donc le télétravail a fait objet d'une promotion dans l'urgence absolue et ce comme alternative aux mesures de confinement liées à la pandémie de coronavirus.

⁴ CRAIPEAU S. Télétravail : le travail fluide, *Maison des Sciences de L'homme, Quaderni*, 71, (2010) p. 114

⁵ Fernandez, V., Guillot, C. & Marraud, L. Télétravail et « travail à distance équipé » : quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ? *Revue française de gestion*, 238(1), (2014). 101-118. doi: 10.3166/RFG.238.101-118

Introduction générale

Dans le cadre de ce mémoire nous avons étudié le thème « télétravail comme alternative en temps de crise Covid-19 »

Dans le cadre de cette recherche nous avons cherchés : **quelle était l'organisation adéquate au travail en temps de crise ?**

Pour répondre à cette problématique et aux diverses autres questions subdivisionnaires qui résulte de cette problématique et de cet objet d'étude nous sommes partis de l'hypothèse que **H1** : le télétravail est une alternative fiable pour faire face à la pandémie de coronavirus au sein de l'université de Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou.

Mais aussi

H2 : pourquoi les décideurs et les hauts responsables des entités économiques et non-économiques se sont tournés vers les responsables des ressources humaines pour trouver solutions ou alternative pour faire face à la crise alors que d'ordinaire c'est aux responsables financier que l'on demandait solution en cas de catastrophe.

Deux parties principales composeront ce mémoire. Dans la première en l'occurrence les deux premiers chapitres passent en revue la littérature et les articles publiés dans les grandes revues économique et sociologique mondiale dans le but de fournir une vision générale sur la problématique composé de trois grandes dimensions : un cadre conceptuel au tour du télétravail ; le management en temps de crise et enfin la contextualisation du télétravail dans la crise que traverse le monde depuis 2020, en mettant l'accent sur les conséquences de la crise sur le monde et l'organisation du travail. Par ailleurs il nous parus important d'apporter des précisions sur les liaisons entre gestion de ressource humaines, technologies de l'information et de la communication et télétravail. Après cela nous avons consacré le chapitre deux à la mise en contexte de la crise, principalement la crise sanitaire corona virus et ses conséquences sur le monde du travail avant de voir comment le télétravail c'est démarqué comme étant une alternative ou une solution.

Quant à la deuxième partie qui est une étude empirique sur le télétravail dans la faculté des sciences économiques commerciales et de gestion.

Nous avons élaborés et distribuer un questionnaire comportant 30 questions sous plusieurs rubriques aux enseignants de cette même faculté pour le recueil de l'information afin de traiter les réponses d'interpréter les statistiques pour arriver à des synthèses qui répondront à notre problématique.

Chapitre 1

Cadre conceptuel

Chapitre 1 : cadre conceptuel

Introduction du chapitre

Depuis ses origines, le télétravail, concrétisé dans les années quatre-vingt, a considérablement évolué pour devenir aujourd'hui une forme de travail répandue et multiple.

Dans toutes les définitions du télétravail recensées à ce jour, et en dehors de l'académisme, la notion de distance et le recours aux technologies de l'information et de la communication (TIC), sont primordiaux.

Les différentes données montrent que le télétravail est de nos jours une forme répandue grâce aux contextes favorables à son développement.

Le développement des TIC et particulièrement des réseaux (internet, extranet) mettent en cause l'organisation traditionnelle et les objectifs de cette fonction. En effet, les nouvelles applications de l'informatique des ressources humaines ont fait émerger le concept de gestion

Ce chapitre donne une synthèse théorique dans un premier temps sur le télétravail. Sachant que l'on n'a pas pu aborder ce nouveau mode de travail sans parler du contexte qui a favorisé son avènement, qui est le développement des TIC.

Dans un second point nous allons démontrer l'impact de ce développement sur le domaine des ressources humaines et le basculement vers l'e-GRH.

Section 1 : Technologies d'informations et de communication et la gestion des ressources humaines

La fonction ressources humaines (FRH) n'échappe pas à une tendance annoncée dès 2000 : « tous les secteurs, tous les métiers, toutes les fonctions de l'entreprise ont été, sont ou seront bouleversés par Internet ».¹

Avant de voir les effets des technologies d'informations et de communications (TIC) sur la fonction RH, il convient de préciser quelques termes :

1.1 Les technologies d'informations et de communications (TIC) intègrent des applications multiples qu'il serait vain de vouloir définir de façon limitative, tant elles sont évolutives. Elles comprennent les technologies traditionnelles liées aux systèmes d'information, mais aussi les technologies Internet et de téléphonie mobile : communication électronique, intranet, Internet, groupware²), équipes virtuelles, outils permettant le nomadisme des salariés et le télétravail.

1.1.1 Les TIC et l'organisation de travail

Actuellement, les anciennes méthodes de management vivent encore, mais celles-ci cohabitent avec de nouveaux modes essentiellement basés sur la réactivité et la flexibilité de l'organisation. De plus en plus, les TIC à travers certaines solutions technologiques (messagerie, group warek, intranet...) tendent à renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise, la collaboration entre les hommes, ce qui facilite le fonctionnement des groupes de travail.

Les TIC changent le comportement individuel, développent les compétences et impactent l'organisation du travail. Les changements observés dans le monde de travail et son organisation peuvent varier d'une entreprise à une autre suivant les modes d'appropriation des TIC par les dirigeants et les salariés.

Les TIC jouent un rôle primordial au sein de l'entreprise. Elles contribuent au développement des compétences des employés en améliorant leurs capacités d'apprentissage et, par conséquent, leur rendement actuel et futur. En effet, ces technologies peuvent développer chez l'individu des compétences opérationnelles en lien avec son travail, l'aider à

¹ Kalika M. (2000), « *Le management est mort, vive le e - management !* », Revue Française de Gestion, n°129, juin-juillet-août, P.P.80-90.

² Groupware : contraction de groupe et de software (logiciel). Un groupware permet à un ou plusieurs groupes de travailler en commun, même s'ils sont éloignés physiquement en leur apportant la logistique pour communiquer (messagerie, forum), coopérer (élaboration collective de documents), se coordonner (agendas électroniques) et collaborer (base d'informations commune)

Chapitre 1 : cadre conceptuel

mieux accomplir certaines tâches et exercer un effet sur sa productivité. Les impacts des TIC sur l'organisation du travail se déclinent en :

- Plus d'autonomie des salariés associée à une information partagée ;
- De nouveaux canaux de communication transversale (intranet, intranet, visioconférence,...) par opposition à la communication descendante ;
- Chaque travailleur devient un centre de discision au plus proche problème à résoudre, ce qui donne plus de réactivité à l'entreprise ;
- La généralisation du travail en groupe qui doit beaucoup au développement des TIC.

1.2 La gestion des ressources humaines (GRH) développe des méthodes, procédures, techniques et outils de gestion afin d'assumer quatre fonctions ³ :

- **une fonction d'administration** : pilotage du système d'information sociale, suivi de la réglementation, de la paye, des statistiques, des relations avec les organismes sociaux, de l'évolution du personnel ;

- **une fonction de régulation** : résolution des problèmes quotidiens, réponse aux situations de crise (accidents de travail, incendie, grève, etc.), accueil et écoute des salariés, gestion directe d'activités spécialisées (par exemple le recrutement) ;

- **une fonction d'expertise** : intervention à la demande et réalisation d'études dans le domaine du droit, des relations sociales, du changement. Le service RH peut, grâce à sa connaissance du personnel, fournir une prestation de conseil auprès des différents acteurs de l'entreprise, notamment auprès de l'encadrement opérationnel pour les activités RH dont il a la charge ;

- **une fonction de management** : participation de la DRH aux décisions opérationnelles et stratégiques dans les équipes de direction, orientation des décisions de la Direction pour une meilleure prise en compte des aspects sociaux (par exemple l'organisation du travail, la structure des emplois).

➤ **La GRH : de quoi s'agit-il ?**

La GRH peut être définie comme la gestion des hommes au travail dans des organisations. Elle suppose de prendre des décisions sous contraintes, comme elle est influencée par les décisions relevant d'autres parties de l'organisation (contraintes financières, comptables, techniques, juridiques...). Gérer les hommes, c'est se préoccuper du facteur de production travail qui, contrairement au facteur capital, réagit par rapport aux décisions prises.

³ Niglio B., Roger A., « *Encyclopédie des Ressources Humaines* », Paris : Edition Vuibert, 2003, P. 572.

Chapitre 1 : cadre conceptuel

Selon P. Roussel, la GRH est « l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise ». ⁴

Pour leur part, Cadin et al, la définissent comme « les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise ». ⁵ Pour Shimon et al, la G.R.H d'une organisation est « l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels ». ⁶

1.3 Impacte des TIC sur la GRH

Les technologies de l'information et de la communication proposent d'important développement pour la GRH autres que la gestion interne et intégrée à la gestion financière de l'entreprise, telles les applications développés en intranet ou extranet concernant le recrutement. Elles permettent également une externalisation des tâches susceptible d'être informatisées, et des relations électroniques directes avec les administrations. Les entreprises intègrent de plus en plus de nouveaux outils TIC, plus spécialisés ou plus élaborés, afin d'obtenir une meilleure réactivité, de réduire les délais et améliorer leur efficience.

Les TIC modifient profondément la façon de travailler, notamment au travers du nomadisme des salariés. Ce n'est pas tant la nature de ces technologies, mais surtout les modifications des caractéristiques de l'information qui importent.

Les TIC ont accru les degrés d'accessibilité, de disponibilité et d'indexation de l'information et ont rendu son origine plus diverse, plus immatérielle, plus interactive.

Les TIC transforment ainsi fondamentalement les relations au temps et à l'espace. Chaque individu réagit selon sa culture, ses caractéristiques sociodémographiques, son emploi et ses enjeux personnels. Il appréhendera à sa manière le temps et l'espace du travail.

Nous assistons à la numérisation du management de l'entreprise. L'utilité, réelle ou perçue, des TIC, leur utilisation par les salariés et managers ne peuvent être ignorées par les

⁴ <https://www.memoireonline.com>, Pratiques-de-GRH-et-performance-sociale-dans-une-societe-commercialeCas-de-la-societe-Proda.consulté le 01/02/2021 à 21h30.

⁵ Cadin, L. et al, « GRH : Gestion des ressources humaines », Paris, 2012, P 21.

⁶ Shimon, L. et Dolan, Taniasaba, Susane. Jackson, Randall. S, Schuler, « La gestion des ressources humaines », 3^{ème} édition, 2002, P5.

Chapitre 1 : cadre conceptuel

professionnels des RH. Cela modifie le contexte dans lequel la fonction se déploie. La nécessité d'adapter le développement de celle-ci à la stratégie de l'entreprise (alignement stratégique) suscite également un processus d'évolution. Le contenu même de la fonction RH est modifié et l'on voit émerger ce que l'on peut appeler une e-RH⁷, qui se caractérise par un rôle croissant des intranets, un recours aux TIC pour les activités fondamentales de GRH, le développement du e-recrutement et du e-learning par exemple.

Le niveau d'infusion technologique varie toutefois d'une entreprise à l'autre⁸ : si certaines conduisent des projets très ambitieux, d'autres investissent modérément dans les TIC.

L'impact des TIC sur la GRH peut alors être opérationnel, relationnel et transformationnel. Il est opérationnel avec la mise en place des systèmes d'information ressources humaines (SIRH)⁹ qui entraînent l'automatisation des activités administratives. Il est transactionnel avec le développement de l'e-RH : dans ce cas, l'accent n'est plus mis sur l'administratif mais sur des outils RH supportant des activités spécialisées et des processus managériaux (recrutement, formation, évaluation, rémunération). Le dernier impact, transformationnel, concerne la réorganisation de la fonction en équipe virtuelle dans le but de lui confier un rôle et des activités plus stratégiques.

Le caractère stratégique et la performance de la FRH se trouvent désormais renforcés par l'intégration des TIC et du numérique dans les pratiques de la GRH, qui ont largement contribué à l'amélioration de la productivité des collaborateurs et de leur intelligence collective.

Section 2 : Vers l'e-Ressources humaines

Dans le cadre de l'informatisation de la fonction ressource humaine (FRH), l'électronique ressource humaine l'(e-RH) qui est un processus de modernisation de cette dernière s'appuyant sur les TIC pour optimiser les processus RH.

⁷ Kalika M, Le management est mort, vive le e – management !, Revue Française de Gestion, n°129, 2000.P.P.80-90.

⁸ ZMUD., APPLE., Eder., ALII. « *Processus de diffusion des innovations informationnelles* » Production and Innovation Management, vol. 9, 1992-2000. pp.148-155.

⁹ Un Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) est un système gérant un ensemble de briques logicielles permettant d'automatiser un certain nombre de tâches liées à la gestion des ressources humaines et d'en assurer un suivi.

2.1 Définition de la e-RH

L'e-RH est un concept aux multiples facettes malgré une documentation abondante, il n'est pas simple de trouver une définition de l'e-RH.

L'e-RH, soutenu par une stratégie d'entreprise est un recours aux TIC, est un mode de fonctionnement global d'une entreprise autour de la gestion d'un nombre significatif de processus RH, qui s'appuie sur :

- Le partage de l'information RH et son traitement par un accès direct des salariés, du management et de la fonction RH ;
- La mise en place d'organisation RH nouvelles pour optimiser la relation de service.¹⁰

Le terme « e-RH » semble beaucoup plus riche. Certes, il y a un recours aux TIC, ce qui renvoie aux notions suivantes :

- La mise en réseau donne la possibilité de faire circuler l'information de façon quasiment instantanée entre différents acteurs (individus ou groupes d'individus) ;
- Le multimédia fournit la capacité à traiter différents types d'information (son, images, vidéo, texte, calculs et instructions informatiques), en d'autres termes, il y a complémentarité ;
- La convergence des technologies (téléphone, son, images et vidéo) favorise leur digitalisation et leur traitement informatique ;
- Avec le nomadisme, il est désormais possible de s'affranchir des infrastructures fixes (essentiellement le bureau) pour se connecter de n'importe où, même en déplacement, ce qui ouvre largement les domaines d'utilisation, facilite l'appropriation des outils et développer l'interactivité ;
- L'aspect normatif de l'informatique permet d'adopter un format commun, indépendant des supports et des applications, ce qui favorise la communication entre machines et applications.¹¹

¹⁰ Martine, F., Bernard, M., Marie-A, Françoise, R., Martine, R., « *L'e-RH : Mode ou révolution* », Edition d'organisation, 2003, P.64.

¹¹ *Idem*, P.66.

2.2 Le développement de l'e-RH

Les changements technologiques vont nécessairement avoir un impact décisif sur le rôle et la place de cette fonction dans l'organisation. Elle doit correctement s'inscrire dans les enjeux et objectifs organisationnels en privilégiant l'interdépendance fonctionnelle. Ceci lui permet d'acquérir un rôle plus stratégique. Encore faut-il que les managers et la direction mettent réellement tous les moyens en œuvre et le souhaitent vraiment. Autrement, qu'ils en soient convaincus.

2.2.1 E-recrutement

Le processus de recrutement reste relativement identique mais « la vitesse et la manière de rentrer en relation et d'identifier les candidats ont été modifiées par la montée en puissance d'Internet ». ¹²

L'enjeu actuel consiste à aller vite et à capter les meilleurs profils. Les entreprises n'hésitent plus à utiliser les sites d'emploi pour rechercher des candidats. Lorsque la demande porte sur une personne ayant une expertise très spécifique, les entreprises saisissent cette expertise sur un moteur de recherche pour connaître les spécialistes à contacter. Les logiciels RH offrent des fonctionnalités de gestion des CV en permettant un stockage et un traitement performant. ²

Grâce aux technologies de communication, les demandeurs d'emploi peuvent aisément se rendre visibles sur les sites et les bases de données auprès desquels les entreprises sélectionnent leurs candidats ¹³.

2.2.2 E-administration du personnel

Elle concerne toutes les activités de gestion administrative relatives à la vie du salarié, c'est-à-dire aussi bien son contrat de travail que l'édition de son bulletin de paie, les déclarations fiscales, la gestion des congés et des heures supplémentaires.

Initialement réalisées manuellement, toutes ces activités sont désormais informatisées, et même parfois externalisées. L'édition des bulletins de paie est la première activité à avoir été informatisée.

¹² Franck B et autres, la gestion des compétences à l'épreuve de l'e-RH : De l'adoption à l'apprentissage des outils, management et Avenir, 2010 n°37, P.246

¹³ Idem, P.246.

Chapitre 1 : cadre conceptuel

Ces logiciels ont la particularité de produire les bulletins de paie et de générer automatiquement les écritures en comptabilité générale grâce à des interfaces avec les logiciels comptables.

Les nouveaux outils appelés (Progiciel de Gestion Intégré en Ressources Humaines) PGI RH, offrent de nombreuses fonctionnalités pour l'administration des paies mais également la gestion de congé, les référentiels compétences et les entretiens annuels d'évaluation. Certaines applications étant désormais facilement accessibles par des navigateurs, c'est désormais le salarié lui-même qui réalise un certain nombre d'opérations comme, la mise à jour de leur dossier en cas de changement, l'établissement de leur demande de congés à partir d'un formulaire géré par un Workflow (application informatique qui permet de transmettre automatiquement des documents à un supérieur hiérarchique pour validation).

2.2.3 E-Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

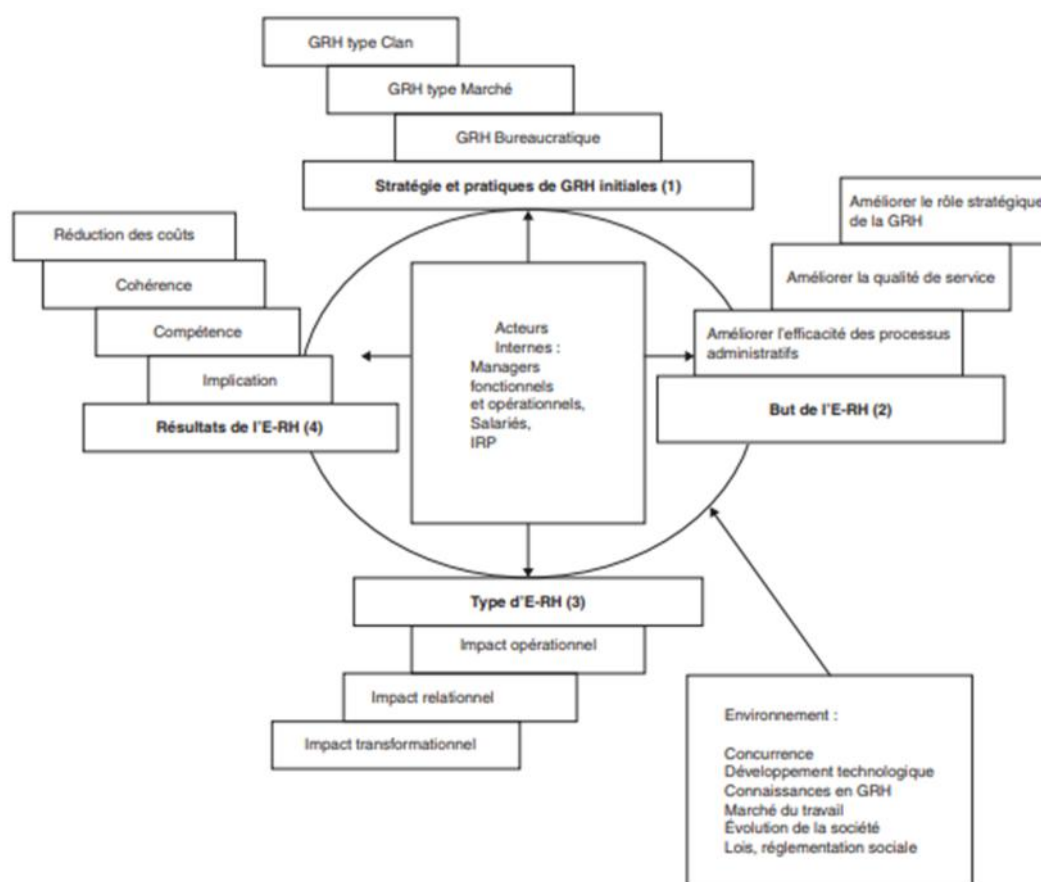
La gestion des emplois, des compétences et de la formation, très souvent appelée la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, n'échappe pas à la règle de l'informatisation. Elle est très souvent informatisée dans des PGI RH, sous la forme de référentiels métiers décomposés en activités et compétences. Les méthodes de classification et d'évaluation des métiers peuvent facilement être saisies et gérées par applications informatiques. Les PGI RH mettent également à disposition des managers des fonctionnalités pour réaliser les entretiens annuels d'évaluation avec leur historique et le suivi des objectifs assignés ainsi qu'un suivi des formations.

2.2.4 L'e-Learning

Il s'agit « d'un processus d'apprentissage par lequel les individus acquièrent de nouvelles compétences ou connaissances grâce aux TIC » (Favier et al. 2004), à l'aide de cet outil, les entreprises cherchent à adapter les modes de consommation et la formation aux salariés, mais elles recherchent également un outil d'apprentissage et d'acquisition de connaissances plus proches des salariés.¹⁴

¹⁴ Franck B, Op.Cit.,P.246.

Figure n° 1: Modèle d'e-RH¹⁵



Source : Kalika et al, La gestion des ressources humaines Cahiers français n° 333, GRH, mutations économiques et innovations technologiques, juillet- aout, 2006.

Il apparaît que la FRH est de plus en plus décentralisée, mais également « déhiérarchisée », dans le sens où certaines missions sont entièrement automatisées et confiées le plus souvent à des opérationnels.

Section 3: Le télétravail

3.1 Définition de concept et historique

3.1.1 Définition de concept

Le télétravail est soumis à une multiplicité de définitions au sein de la littérature donnant une importance particulière aux aspects technologiques, aux notions de distance et de localisation et insiste également sur la fréquence du temps télé travaillé.

¹⁵ Kalika M, GRH, mutations économiques et innovations technologiques, la gestion des ressources humaines, Cahiers français n° 333, juillet-aout, 2006

Chapitre 1 : cadre conceptuel

Autrement dit, il n'y a pas de consensus sur une définition commune du télétravail entre les différents auteurs. Ce manque de définition commune s'explique par le fait que le télétravail se pratique selon des modalités différentes.

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

- Télétravail en télé centre : les salariés travaillent dans un local à proximité de leur domicile ;
- Télétravail de façon « nomade » : les salariés dont l'activité professionnelle nécessite de nombreux déplacements hors de l'entreprise et qui disposent occasionnellement d'un « bureau de passage » au sein de celle-ci ;
- Télétravail à domicile : les salariés travaillent chez eux de manière exclusive ou en partie.¹⁶

Fernandez, ajoute à ces pratiques, une situation « de travail en réseau » qui concerne les salariés télétravailleurs localisés dans un site géographique mais relevant d'un manager localisé sur un autre site mettant en évidence une relation dite « virtuelle ». Ces situations de télétravail peuvent s'associer et sont souvent complémentaires.

*« Le télétravail désigne l'exécution d'une activité professionnelle, en tout ou en partie, à distance (c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu et en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation) et au moyen des TIC ».*¹⁷ Cette définition attire toute notre attention car elle fait ressortir les composantes essentielles du télétravail ; celle-ci met en évidence la délocalisation, l'absence de surveillance directe ainsi que l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication. La combinaison de ces trois composantes distingue le télétravail du travail à distance qui est plus large et du travail à domicile où la notion de TIC n'est pas prise en compte.

Le télétravail impliquait traditionnellement un accord par lequel l'employé travaillait de son domicile en utilisant des liaisons de télécommunication pour accéder virtuellement à son bureau. Aujourd'hui, le terme « télétravail » est plus souvent utilisé comme une référence au fait que certains employés travaillent loin des bureaux de l'employeur. De plus, il comprend non seulement les personnes qui travaillent de leur domicile mais également celles qui peuvent travailler dans des endroits éloignés tels que des bibliothèques, des cafés, des hôtels ou encore dans le train. « Les salariés vont potentiellement exercer leur activité n'importe où,

¹⁶ forum des droit Sur L'internet, « Le télétravail en France », Bulletin social, no 3, 2005, p. 165.

¹⁷ Laurent taskin, « Télétravail : Les enjeux de la dé spatialisation pour le management humain », Revue Interventions économiques, vol. 34, 2006, [En ligne], [interventionseconomiques.revues.org/680] (2 mai 2021).

Chapitre 1 : cadre conceptuel

tout en restant en contact permanent avec leur supérieur hiérarchique ». Le télétravail naît de cette double évolution permettant à la flexibilité de l'entreprise de s'accroître.¹⁸

La notion de télétravail passe pour intéressante tant pour les employés que pour les employeurs. Le télétravail implique beaucoup plus qu'un accord formel ou informel. Il affecte également la conception du travail, la dynamique de l'équipe mais aussi la culture de l'organisation. La mise en place du télétravail au sein d'une entreprise nécessite un changement dans les pratiques de gestion du travail, de supervision, de contrôle et d'autonomie. Les relations de travail, tant verticales qu'horizontales, doivent être reconsidérées afin de s'assurer du bon fonctionnement de l'institution et du maintien des relations de travail productives entre collègues¹⁹.

De plus, une définition universelle du télétravail n'est pas possible car nous pouvons le retrouver sous plusieurs dimensions, d'où cette nature multidimensionnelle mentionnée par Pontier. Selon l'auteur, les divers contextes du télétravail peuvent être identifiés par trois critères :

- **Le statut** : « indépendant » ou salarié. Certains employés salariés pratiquent le télétravail car, cette journée leur permet de se convertir en indépendant (dans leur imagination), tout en profitant à la fois de leur connaissance du métier et de leurs relations. Quant au télétravail salarié, il compte de nombreux emplois sous forme délocalisée ;
- **La proportion du temps de travail** : temps complet, mi-temps, occasionnel. En effet, la proportion destinée à l'activité hors des bureaux de l'employeur a également son importance car elle influence la situation et modifie les conditions de travail des salariés ;
- **Le lieu d'activité** : le télétravail permet aux salariés de travailler dans des lieux variés opportuns à une atmosphère de bureaux. Celui-ci peut s'exercer au domicile, au sein d'un télé centre ou de manière nomade²⁰.

Malgré ce manque d'uniformité, il nous apparaît intéressant d'apporter une définition qui nous semble être pertinente et plus récente ;

Le télétravail se définit comme le recours aux technologies de l'information et des communications (TIC) –téléphones intelligents, tablettes, ordinateurs portables et de bureau – pour effectuer des tâches hors des locaux de l'employeur.

¹⁸ PONTIER Monique, « Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie », La Revue des Sciences de Gestion, 2014,P .P 31. 39

¹⁹ MELLO Jeffrey, « Managing Telework Programs Effectively », Employee Responsibilities and Rights Journal, 19 (4):247.61.

²⁰ PONTIER Monique, OP.Cit,P.P 31- 39

Chapitre 1 : cadre conceptuel

En d'autres termes, le télétravail suppose un travail réalisé à l'aide des TIC hors des locaux de l'employeur.

Le télétravail doit faire l'objet d'un accord volontaire entre l'employeur et les employés. Outre l'entente quant au lieu de travail (au domicile de l'employé ou ailleurs) l'accord doit préciser plusieurs autres aspects, à savoir: la durée et les heures de travail, les moyens de communication à utiliser, les tâches à accomplir, les mécanismes de contrôle et les modalités de rapport sur le travail exécuté²¹.

3.1.2 Historique de télétravail

Originaire des États-Unis, le télétravail consiste à exercer ses tâches professionnelles à distance. Que ce soit à la maison ou encore dans un lieu de coworking, l'employé est en mesure de travailler, du moment qu'il a accès à internet. C'est en 1950 que ce concept fit son apparition en Amérique par le mathématicien Norbert Wiener. Ce dernier relate l'histoire d'un architecte qui supervisait à distance la construction d'un immeuble aux USA, et ce, à l'aide de transmissions de données. Et ce n'est qu'en 2002 que des millions de télétravailleurs sont recrutés en Europe.

L'individualisation, la flexibilité et le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) font partie des nombreux concepts qui caractérisent le monde du travail actuel. C'est dans ce contexte de transformation du travail que s'est développé, principalement de manière informelle, le télétravail²².

Historiquement, le travail à distance est apparu à deux reprises dans le monde du travail. Entre 1975 et 1989, le télétravail était considéré comme un projet technologique permettant de réaliser une activité professionnelle en-dehors de l'entreprise et de limiter les dépenses d'énergie dans les déplacements professionnels. Mais l'avènement de ce nouveau concept est arrivé trop tôt, les technologies n'étaient pas encore suffisamment développées et la priorité était d'assurer la protection de l'information. Le télétravail est alors considéré comme un échec.²³

²¹ Organisation internationale du Travail, « Le télétravail durant la pandémie de Covid-19 et après – Guide pratique », Copyright Première édition, 2020, consulté 01/02/2021

²² Laurent Taskin, « Télétravail : Les enjeux du dé spatialisation pour le management humain », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 34 | 2006, mis en ligne le 01 juillet 2006, consulté le 06 mars 2021. URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/680> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.680>

²³Taskin, L. « Le télétravail en manque de régulations ». *Regards économiques*, 2006vol. 37, p.p. 1-14.

Chapitre 1 : cadre conceptuel

C'est dans les années 1990 que le travail à distance voit réellement le jour en étant considéré comme la réponse à la croissance économique et à l'évolution des techniques de l'information et de la communication. En effet, la combinaison de l'évolution des TIC et la diminution des coûts a littéralement changé les règles. L'expansion d'internet a considérablement contribué au développement des pratiques de télétravail. Désormais, il n'est plus envisagé comme un projet technologique mais comme un outil utile aux salariés désireux d'une autonomie dans leur gestion de travail.²⁴

Il ne fait ainsi aucun doute que l'intensification des technologies de l'information et de la communication, tout comme l'envie éprouvée par les organisations de rendre leurs employés autonomes sont à l'origine du développement du télétravail. Il représente une organisation de travail qui implique une activité à distance de l'entreprise en l'absence physique du superviseur chargé de contrôler l'activité du télétravailleur²⁵.

3.2 La déspécialisation

Le monde du travail et les modes de gestion se transforment, sous l'impulsion de certaines tendances de fond telles que la flexibilité, les technologies, la globalisation ou l'individualisation. Dans ce contexte, les technologies de l'information et de la communication (TIC) apparaissent constituer un vecteur majeur de changement, tant sur le plan organisationnel que socio-économique. En permettant de rompre avec l'unité de temps, de lieu et d'action qui caractérise l'organisation traditionnelle du travail, les TIC permettent le développement de nouvelles formes de travail dé spatialisé (telles que le (télé) travail à domicile, le travail mobile ou les équipes virtuelles) qui semblent appeler d'autres modes de gestion. De nos jours, la littérature en management aborde ces nouvelles formes d'organisation du travail essentiellement sous un angle descriptif, leur prêtant des vertus en matière de flexibilité du travail, de productivité, de conciliation des rôles ou soulignant l'autonomie accrue des travailleurs qu'elles généreraient

Il apparaît cependant que ces nouvelles formes d'organisation (NFOT) interrogent directement les politiques et pratiques de gestion : comment gérer des individus à distance et, surtout, comment gérer cette distance qui est à la fois physique et psychosociologique ? C'est cette double perte de proximité et la capacité de la gérer qui est nommé « dé spatialisation » il

²⁴ DAMBRIN Claire, « *How does telework influence the manager-employee relationship?* », International Journal of Human Resources Development and Management, 2004, 4(4):358.74.

²⁵ Idem

y quelques années. Cette notion a, depuis, été reprise ailleurs sans autre précision conceptuelle, désignant tantôt un objet (une forme de travail à distance), tantôt un phénomène (la distance) et tantôt un processus.

3.2.1 La dé-spatialisation, champ de définition

Apparue au début des années 2000 dans le contexte du développement du travail à distance, et des premières recherches analysant les enjeux organisationnels liés à cette nouvelle forme d'organisation du travail, la notion de dé-spatialisation se démarque des autres notions telles que celle de délocalisation, voire celle de re-spatialisation apparue plus récemment dans la littérature.

La notion de délocalisation, parfois utilisée pour décrire ce type de reconfiguration spatiale du travail, du management et des organisations ne s'inscrit pas dans une relation d'emploi existante mais, la plupart du temps, contribue à en créer une nouvelle en d'autres lieux. Ainsi, d'après le Larousse, la délocalisation désigne « l'action d'implanter une entreprise dans une nouvelle zone, notamment pour réduire les coûts de production ».

Il s'agit donc souvent de modifier, voire de rompre, le lien contractuel entre les salariés et l'employeur : lorsqu'une entreprise délocalise ses activités, cela se traduit souvent par l'embauche de nouveaux employés, ailleurs. De plus, la notion de délocalisation s'entend à un niveau global : c'est une organisation qui délocalise ses activités et, plus rarement, sa main-d'œuvre. La dé-spatialisation, fait référence à une pratique plus locale de flexibilité et s'attache aux acteurs impliqués dans celle-ci.

En outre, s'il est ici fait mention du processus de « dé-spatialisation » et non de « re-spatialisation », c'est parce que l'analyse prend place dans le domaine de la gestion. D'un point de vue managérial, en effet, le travail à distance soustrait le travailleur au lieu du travail et au moins physiquement, à la relation managériale. La colonisation supposée d'autres espaces professionnels voire privés constitue un champ de recherche distinct et en émergence, qui mobilise notamment les sociologies de la famille et des temps sociaux et qui justifie l'usage de la notion de re-spatialisation.

Le travail dé-spatialisé implique le « découplage de l'exercice de l'activité professionnelle avec un lieu physique comme le "bureau", mais aussi avec des heures de travail, des horaires, des pratiques et des processus prescrits ». À ce titre, la dé-spatialisation introduit un changement fondamental pour le management et les travailleurs, en rompant avec les fondements traditionnels des pratiques de gestion et d'organisation du travail que sont la

Chapitre 1 : cadre conceptuel

visibilité (la possibilité d'observer directement le travailleur) et la présence (la capacité pour un travailleur d'interagir directement avec ses collègues) les travailleurs.

Au-delà de la prise en compte de la distance physique (ou géographique) du travailleur, la dé-spatialisation fait donc référence à la distance psychosociologique, liée à l'éloignement du travailleur par rapport à son environnement de travail au sens large (collègues, espaces communs, échanges informels et formels, culture, etc.). Cette notion se réfère à des situations de travail qui s'inscrivent dans une relation d'emploi spécifique et qui adressent des enjeux très convergents en matière de contrôle tout en nécessitant des pratiques de gestion adaptées à chaque forme de travail dé-spatialisé et à chaque contexte organisationnel. Par souci d'intelligibilité et de concision, nous proposons la définition suivante : la dé-spatialisation fait référence à la perte d'une proximité physique et psychosociologique et désigne, en d'autres mots, les effets psychosociologiques liés à l'éloignement physique des travailleurs, dans le cadre d'une relation d'emploi. Donc d'un lien de subordination ou d'une relation de contrôle.²⁶

3.3 Impact du télétravail

« Comme toute innovation en matière d'organisation du travail, le télétravail demeure porteur d'opportunités mais aussi de risques et d'abus ».²⁷

Cette nouvelle forme d'organisation du travail qu'adoptent les entreprises, offre une panoplie d'avantages tant aux employeurs qu'aux employés s'adonnant à une telle forme de travail. Cependant, malgré les effets positifs apportés par le télétravail, certaines limites concernant ces avantages sont rencontrées au sein de cette pratique.²⁸

Aujourd'hui, l'entreprise bascule de plus en plus dans un monde virtuel en étant constituée de salariés travaillant sur différents sites et communiquant à l'aide des technologies de l'information et de la communication. C'est dans un tel contexte que le télétravail impacte considérablement l'organisation de l'entreprise et plus particulièrement les activités exercées par les télétravailleurs. Les nouveaux modes d'organisation, dorénavant fondés sur le principe d'autonomie et de contrôle à distance, se doivent d'être redéfinis à la lumière de ce nouveau

²⁶ Laurant TASKIN <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-P-61>.

²⁷ DUMAS Marc, RUIILLER Caroline, « Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? » 2014, P 74

²⁸ MELLO Jeffrey, « Managing Telework Programs Effectively », Employee Responsibilities and Rights Journal, 2007,19(4).

Chapitre 1 : cadre conceptuel

concept²⁹. On trouve aussi des auteurs qui vont plus loin que l'idée d'une entreprise virtuelle mais parlent d'une entreprise en réseau dont l'équipe virtuelle constitue le noyau dur.

La performance et l'activité sont l'œuvre de personnes travaillant via un réseau numérique. La logique relationnelle hiérarchisée laisse place à une logique relationnelle en réseau.³⁰

Néanmoins, le travail à distance peut générer des effets peu désirables tant pour l'organisation que pour l'employé. L'entreprise coure le risque de voir apparaître une diminution de l'implication et de la loyauté du travailleur à son égard et ce dernier augmente ses chances d'être confronté à une charge de travail menaçante face à laquelle il va falloir batailler. En effet, bon nombre de télé salariés éprouvent des difficultés à s'auto-discipliner et se mettent à travailler sans limite tout en restant disponibles à tout moment. Les employés doivent désormais apprendre à s'imposer un cadre structurant qui délimiterait cette sphère professionnelle devenue de plus en plus envahissante car mobilisée par les TIC.³¹

Les intérêts relevés par le télétravail sont distincts pour les employeurs et les travailleurs. Le tableau (figure 2) résume les avantages et les inconvénients que peut générer le télétravail à l'entreprise et aux employés.

Mello a élaboré une analyse plus détaillée des différents avantages et inconvénients que peut engendrer le télétravail. Dans un premier temps, il distingue les privilèges pour l'environnement, la société, l'employeur et les employés. Ensuite, l'auteur différencie les limites auxquelles doivent faire face les travailleurs et l'organisation.³²

3.3.1 Les Avantages

3.3.1.1 Avantages pour l'environnement :

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

²⁹ PONTIER Monique, « Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie », La Revue des Sciences de Gestion (1) 2014, p. 31-39.

³⁰ BOBILLIER-CHAUMON Marc-Éric, « Évolutions techniques et mutations du travail : émergence de nouveaux modèles d'activité », Le travail humain, (2) 2003 P.161.

³¹ Idem P.P 101.118

³² MELLO Jeffrey, Op.cit :247.61.

3.3.1.2 Avantages pour l'employeur

Au-delà des bienfaits environnementaux engendrés par le télétravail, une attention plus particulière peut être accordée aux privilèges que le travail à distance peut apporter à l'entreprise. Le principal avantage que les employeurs retiennent est la productivité accrue suite à une diminution des distractions environnant les télétravailleurs ainsi qu'un gain de temps de travail désormais consacré aux activités professionnelles et non dans le trafic.

Le travail à distance peut être un atout pour susciter la motivation des employés. Accorder la possibilité de travail à distance en l'absence de supervision directe, est considéré comme une marque de confiance de la part des supérieurs hiérarchiques. Indéniablement, les salariés se sentent autonomes et responsables et se sentent davantage redevables envers leur entreprise. Enfin, le télétravail peut être utilisé comme une stratégie clé dans le maintien des travailleurs au sein de leur entreprise mais également fournir des options de recrutement de personnes pas toujours disponibles et disposées à travailler loin de leur domicile.

3.3.1.3 Avantages pour les employés

Le premier avantage que perçoivent les télé salariés est une satisfaction professionnelle. Celle-ci peut être la conséquence de faits divers.

Le travail à domicile permet d'avoir un certain contrôle sur l'équilibre de la vie privée et professionnelle du travailleur. Ainsi, la réduction du stress qui résulte de cet équilibre peut éventuellement accroître la satisfaction au travail.

De plus, la diminution de distractions environnantes peut contribuer à la concentration sur l'activité professionnelle et à la bonne réalisation des missions. Ce gain de productivité peut être une des origines de la satisfaction professionnelle du travailleur. En d'autres mots, grâce au télétravail, les salariés peuvent être concentrés sur leurs tâches, sans être fréquemment dérangés. Cette augmentation de concentration leur permet d'être plus productifs et de gagner du temps sur certaines activités professionnelles, leur laissant ainsi la possibilité de gérer eux-mêmes leur temps de travail.

L'économie de temps et d'argent. Le télétravail permet aux employés de réduire leur temps de voyage sur les routes et leurs dépenses en carburant³³.

³³ BRUNELLE Eric, 2010, « Télétravail et leadership : déterminants des pratiques efficaces de direction ». *Management international*, 14(4), 23-35

3.3.2 Les limites

3.3.2.1 Limites pour l'organisation

Plusieurs auteurs émettent certaines limites concernant les avantages que peuvent apporter le télétravail à l'entreprise. Force est de constater que rendre compte de la productivité du travail fourni en situation de télétravail est assez difficile. En ce qui concerne le bon fonctionnement du dispositif organisationnel, il importe que l'employeur puisse mesurer le rendement en l'absence de preuves significatives. La société doit également se préoccuper de l'esprit d'équipe qui est fortement remis en cause dans cette nouvelle structure de travail. Le choix des futures télé salariées est très important. Afin que le télétravail soit pleinement réalisé, l'entreprise doit s'assurer que les employés qui pratiquent cette forme de travail soient auto disciplinés, motivés et capables de gérer décemment les distractions potentielles qui peuvent se présenter. De plus, l'employeur doit également s'assurer que chaque télétravailleur possède la technologie nécessaire et suffisante pour assurer, à distance, un travail productif. Les télétravailleurs doivent avoir accès aux programmes essentiels à la réalisation de leurs activités mais doivent pouvoir aussi communiquer aisément avec des membres de l'entreprise en cas de problème. Le matériel, les logiciels et les modes de communication utiles au bon fonctionnement du télétravail représentent une dépense importante que l'employeur doit prendre en compte. Enfin, comme mentionné auparavant, les superviseurs ont souvent l'impression de perdre du contrôle sur le comportement et la productivité de leurs subordonnés lorsque ceux-ci pratiquent le travail à distance. C'est cette dernière limite qui est une des principales raisons pour lesquelles certains employeurs refusent d'implanter le télétravail au sein de leur entreprise.³⁴

3.3.2.2 Limites pour les employés

Un premier problème important qui doit être pris en considération est le risque d'isolement du télé-salarié. Le fait d'être physiquement absent diminue considérablement l'interaction entre dirigeant et subordonné. Cette perte d'interaction sociale suscite des doutes chez certains. Par conséquent, en plus de modifier les contextes sociaux, physiques et psychologiques du travail, le télétravail transforme également la dynamique de la politique de bureau en supprimant toute supervision directe du supérieur hiérarchique sur son collaborateur.

Une deuxième inquiétude qui peut être formulée autour de ce dispositif organisationnel est le manque d'information. Les télétravailleurs n'ont plus autant accès à toutes les

³⁴ MELLO Jeffrey, « Managing Telework Programs Effectively », Employee Responsibilities and Rights Journal, 2007, 19(4):248.63

Chapitre 1 : cadre conceptuel

informations importantes circulant au sein de l'entreprise tels que des nouveaux projets ou de nouveaux postes vacants. Cet éloignement peut provoquer du stress qui pourrait venir déjouer les gains potentiels de productivité du travail à distance. L'employeur prend ainsi le risque que le sentiment d'insécurité de l'employé ne devienne un effet préjudiciable du télétravail.

Pour terminer, l'équilibre vie privée et vie professionnelle qu'est susceptible d'amener le télétravail peut à l'inverse devenir un des principaux dangers. En effet, il arrive que le télétravailleur se retrouve face à un conflit travail-famille dû à un manque de gestion et d'autodiscipline. Ce problème est lié à une carence de limites entre le domicile et le travail que doivent s'imposer, dès le départ, les futures télés salariées.³⁵

³⁵ MELLO Jeffrey , Op,cit,P.249

Chapitre 1 : cadre conceptuel

Tableau n°1 : les avantages et inconvénients de télétravail³⁶

Avantages et inconvénients du télétravail pour les salariés.		
	<u>AVANTAGES</u>	<u>INCONVENIENTS</u>
ECONOMIQUES	Suppression des trajets domicile-travail (Helminen & Ristimaki, 2007 ; Taskin, 2003) Impacts positifs sur l'environnement (Harpaz, 2002 ; Arnold, 2006)	
PROFESSIONNELS	Hausse de l'autonomie (Mello, 2007) Hausse de l'efficacité (Taskin, 2003) Hausse de la motivation (Kurland & Balley, 1999 ; Mello, 2007)	Contrôle électronique mal accepté (Bain & Taylor, 2000 ; Karsenty, 1994) Isolement social (Cooper & Kurland, 2002 ; Harris, 2003) Perte d'opportunités professionnelles (Crandall & Gao, 2005)
FAMILIAUX	Equilibre travail/famille (Taskin, 2003)	Conflit travail/famille (Greenhaus & Beutell, 1985 ; St-Onge et al., 2002)
Avantages et inconvénients du télétravail pour l'entreprise.		
	<u>AVANTAGES</u>	<u>INCONVENIENTS</u>
ECONOMIQUES	Flexibilité de l'activité (Vendramin, 2000 ; bollier-chaumont, 2003) Hausse de l'activité (Taskin, 2003) Hausse de la productivité (Daniels et al., 2001 ; Mello, 2007)	
MANAGEMENT & GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Hausse de l'autonomie du salarié (Vendramin, 2000 ; Reed, 2001) Baisse de l'absentéisme et du turnover (Mello, 2007) Nouvelles modalités de contrôle (Hamon-Cholet & Rougerie, 2000 ; Harris, 2003)	Hausse du contrôle et de la régulation (Bollier-Chaumont, 2003 ; Dambrin, 2004) Difficulté de management (Felstead et al., 2003) Difficulté d'évaluation du salarié et de ses performances (Bollier-Chaumont, 2003 ; Crandall & Gao, 2005) Remise en cause de l'équipe de travail (Festead et al., 2003)
TECHNIQUES	Transformation du flux de communication (Karsenty, 1994)	Difficultés techniques liées à l'équipement nécessaire (Mello, 2007)

Source : PONTIER Monique, « Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie », La Revue des Sciences de Gestion, 2014, (1):31

3.4 Un risque d'isolement social

Comme expliqué auparavant, le télétravail déstabilise les notions de temps et d'espace pour le salarié tout comme pour l'entreprise. L'activité du travail, généralement encadrée par un

³⁶ PONTIER Monique, « Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie », La Revue des Sciences de Gestion, 2014 (1):31

Chapitre 1 : cadre conceptuel

temps et un lieu définis, doit désormais se contenter de références devenues ambiguës. Le télétravailleur se voit alors contraint d'apprendre à se débrouiller seul en tentant de conserver un lien social avec l'entreprise mise à distance.

Cette disparition du cadre spatio-temporel qui définit habituellement le travail peut provoquer un sentiment d'isolement social chez le salarié. En effet, l'absence d'un horaire fixe et la perte d'un lieu de travail personnel dans l'entreprise fragilisent le sentiment d'appartenance du travailleur à celle-ci. Cette déstabilisation amène l'individu à se sentir en insécurité professionnelle et accentue son sentiment d'isolement social. Or, comme défini par Bobillier-Chaumon, « partager un espace de travail avec des collègues, un manager, avoir un espace de travail personnel, même extrêmement réduit impliquent symboliquement l'appartenance à une même structure, à une même organisation, à un même groupe de travail ».

Cela ne fait aucun doute, le télétravail suscite, voire oblige, les salariés à envisager leurs relations professionnelles sous un autre angle. Bobillier-Chaumon insiste sur le fait que

« délocalisé, le télétravailleur doit apprendre à la fois à occuper une nouvelle place dans l'organisation de l'entreprise et à développer de nouveaux modes de gestion et de relations dans son activité, tout en veillant à préserver sa sphère privée ». ³⁷

3.5 Distinction vie privée et vie professionnelle

Parmi les nombreux secteurs que le télétravail a impactés, celui qui fait l'objet d'un grand nombre d'études est le domaine familial. Nous sommes effectivement face à une situation paradoxale : l'équilibre entre sphères professionnelle et familiale fait débat car il est tantôt considéré comme un avantage tantôt comme un inconvénient. Comme le dit explicitement le télétravail, présenté comme un privilège dans la conciliation vies privée et professionnelle, met en péril la frontière qui existe entre domaine professionnel et territoire personnel. Le salarié risque dès lors de sacrifier sa vie privée au profit de son travail. ³⁸

Le télétravail peut être dévoilé comme un outil de conciliation entre les deux sphères qui attire d'ailleurs bon nombre de salariés soucieux d'équilibrer les deux côtés de la balance.

³⁷ BOBILLIER-CHAUMON Marc-Éric, « Évolutions techniques et mutations du travail : émergence de nouveaux modèles d'activité », *Le travail humain*, 2003 (2):P.182

³⁸ *Idem* p.182

Chapitre 1 : cadre conceptuel

Néanmoins, celui-ci ne diminue guère les risques d'invasion du travail dans la sphère familiale qui ne cesse d'être décuplés par l'invasion des TIC.³⁹

Il est opportun de veiller à la mise en place d'obligations patronales afin d'éviter toute atteinte à la vie privée et à la santé du travailleur. Pour pallier à d'éventuels excès touchant la vie personnelle du salarié, l'employeur a l'obligation de fixer un horaire défini durant lequel il pourra joindre le salarié afin de pouvoir distinguer dans le temps ses moments privés et professionnels. Quant à la santé du salarié, elle devrait se vérifier via des entretiens annuels entre employeur et employé qui aborderaient ses conditions de travail mais surtout qui permettraient de déceler une éventuelle charge de travail trop importante. Nous voilà à nouveau face à une situation paradoxale : alors que c'est au domicile que la vie privée est censée être la mieux protégée, il s'avère pourtant que ce respect de la vie privée est mis en danger dès lors que le lieu du domicile est devenu le lieu de travail⁴⁰.

3.6 Le cadre légal du télétravail

Le télétravail est une forme d'organisation de travail qui a été régie par des ordonnances de lois, et chaque pays a persévéré pour mettre un cadre en place pour ce nouveau mode d'organisation de travail.

3.6.1 Le cadre juridique de télétravail en France

Les dispositions légales relatives au télétravail sont prévues aux articles L. 1222-9 et suivants du Code du travail depuis la loi n° 2012-387 du 22 mars 2012.⁴¹ Le télétravail est défini comme « *toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication* ». ⁴²

Le télétravail peut être envisagé lors de l'embauche ou en cours de contrat de travail, à la demande du salarié ou sur proposition de l'employeur.

³⁹ DESBARATS Isabelle, « Entre La Protection Des Salariés et La Performance de L'entreprise : La Gestion D'un Droit Français Du Télétravail », Les Cahiers de Droit, 2013,54:337.1035

⁴⁰ Idem

⁴¹ Le code de travail en France, *article L. 1222-9 du Code du travail*

Chapitre 1 : cadre conceptuel

Le recours au télétravail au sein d'une entreprise peut être régulier ou occasionnel. L'employeur peut proposer à l'ensemble de ses salariés d'en bénéficier ou seulement à une catégorie d'entre eux.

- un salarié en télétravail peut travailler depuis son domicile (il aura en ce cas le statut de travailleur à domicile), mais également dans un bureau équipé et mis à sa disposition par son entreprise, ou encore dans tout autre lieu choisi en concertation avec son employeur comme un télécentre.

3.6.2 La mise en place du télétravail au regard de la loi

Le télétravail n'est ni un droit ni une obligation. Le Code du travail envisage deux possibilités de mise en place du télétravail, selon que l'entreprise y a régulièrement recours ou non. Dans les deux cas, la loi impose que le salarié et son employeur se soient mis d'accord.

Le Code du travail prévoit que le télétravail est mis en place par un accord collectif ou dans le cadre d'une charte élaborée par l'employeur après avis du comité social et économique.⁴³

L'accord ou la charte doivent règlementer les conditions de recours au télétravail ainsi que les modalités de son exercice. Ces documents devront notamment préciser :⁴⁴

- les conditions de passage en télétravail et de retour à une exécution du contrat de travail au sein des locaux de l'entreprise ;
- les modalités d'acceptation par le salarié des conditions de mise en œuvre du télétravail ;
- les modalités de contrôle du temps de travail et de régulation de la charge de travail en télétravail ;
- la détermination des horaires de travail du salarié durant lesquels celui-ci peut être contacté par son employeur ;
- les modalités d'accès des travailleurs handicapés au télétravail.

Un accord entre un salarié et son employeur est suffisant pour instaurer le télétravail au regard de la loi

En l'absence d'accord collectif ou de charte, un salarié et son employeur peuvent décider conjointement de recourir au télétravail. Le Code du travail prévoit qu'ils peuvent formaliser

⁴³ Le code de travail en France, *Op. Cit.*.

⁴⁴ *Idem.*

Chapitre 1 : cadre conceptuel

leur accord librement, par tout moyen oral ou écrit. Un avenant au contrat de travail n'est pas nécessaire.

Refuser de télé-travailler ne constitue pas un motif de rupture du contrat de travail. En revanche, en cas de circonstances exceptionnelles (menace d'épidémie, par exemple) ou cas de force majeure (une inondation par exemple), le télétravail peut être mis en œuvre sans l'accord du salarié.

3.6.3L'exercice et le déroulement du télétravail

Ce que dit la loi

Le fait que le salarié n'exécute pas ses missions au sein des locaux de l'entreprise ne modifie en rien ses droits et ses obligations. L'employeur est de son côté tenu de respecter quelques obligations complémentaires découlant de la situation de télétravail d'un ou plusieurs de ses salariés.

Des droits et obligations identiques pour un salarié exerçant en télétravail

Les salariés exerçant en télétravail, à titre occasionnel ou permanent, bénéficient des mêmes droits individuels et collectifs que les autres salariés de l'entreprise.⁴⁵

Ainsi, notamment, les télétravailleurs :

- sont soumis à l'application des mêmes accords et conventions collectifs (sauf si ces textes prévoient que ce n'est pas le cas) ;
- bénéficient de la même couverture de Sécurité sociale, maladie et accident du travail ;
- relèvent des mêmes dispositions légales en matière de minima sociaux, rémunération des heures supplémentaires, jours fériés et jours de congé, etc. ;
- disposent des mêmes droits en matière de formation ;
- peuvent prétendre aux mêmes avantages sociaux (tickets-restaurant, comité d'entreprise).

Ils sont dans ce cadre soumis aux mêmes obligations que tout autre salarié et peuvent par conséquent s'exposer dans les mêmes conditions aux sanctions disciplinaires s'ils ne respectent pas les obligations découlant de leur contrat de travail.

Les obligations spécifiques de l'employeur ayant des salariés exerçant en télétravail

⁴⁵ Idem ; *article L. 1222-9 du Code du travail*

Chapitre 1 : cadre conceptuel

En plus de ses obligations générales, l'employeur est tenu à quelques obligations qui découlent spécifiquement de la situation de télétravail de ses salariés.⁴⁶

Il doit :

- prévoir un entretien annuel avec son salarié pour évoquer les questions d'organisation de ses missions en télétravail ;
- informer son salarié « *de toute restriction à l'usage d'équipements ou outils informatiques ou de services de communication électronique* » et lui préciser les sanctions encourues en la matière ;
- proposer en priorité à tout salarié en situation de télétravail un poste qui serait vacant dans les locaux de l'entreprise et qui correspondrait à ses qualifications et compétences.

3.7 Le cadre juridique du télétravail en Algérie

Décret exécutif n° 97-474 du 8 décembre 1997 fixant le régime spécifique des relations de travail concernant les travailleurs à domicile.

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

-La définition du travailleur à domicile

L'article 2 du décret dispose : « Est qualifié de travailleur à domicile au sens du présent décret tout travailleur qui exerce en son domicile des activités de production de biens, de services ou de transformation moyennant rémunération, pour le compte d'un ou de plusieurs employeurs, exécute seul ses activités ou avec l'aide des membres de sa famille à l'exclusion de toute main-d'œuvre salariée et se procure lui-même tout ou partie des matières premières et des instruments de travail ou se les fait remettre par l'employeur, à l'exclusion de tout intermédiaire ».

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

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

La définition de l'employeur à domicile

⁴⁶Idem, (article L. 1222-10 du Code du travail)

Chapitre 1 : cadre conceptuel

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

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

Les obligations sociales de l'employeur à domicile

L'article 4 du décret dispos : "L'employeur qui fait exécuter du travail à domicile est tenu d'en faire la déclaration à l'organisme de sécurité sociale et à l'inspection du travail territorialement compétente. Il doit en outre, tenir un registre d'ordre sur lequel seront indiqués :

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

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

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

À ce titre, il est en droit d'exiger à son employeur de procéder à sa déclaration à l'organisme compétent soit la Caisse nationale algérienne de sécurité sociale. Ainsi, il sera affilié au régime général et pourra en vertu de son affiliation cotiser au profit de retraite et bénéficier des prestations offertes par la sécurité sociale, dont le remboursement des soins médicaux.

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

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

Les règles de commande et de réception du travail à domicile

Chapitre 1 : cadre conceptuel

L'article 5 du décret dispose : "Lors de la remise des travaux à exécuter à domicile, l'employeur doit établir un carnet de commandes dans lequel seront inscrits :

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

L'article 6 quant à lui dispose : "Lors de la livraison de l'ouvrage objet de la commande, l'employeur mentionne sur un carnet dont copie sera remise au travailleur après avoir été signée par les deux parties :

- la date de livraison ;
- le montant de la rémunération effectivement versée ;
- le cas échéant, les fournitures et accessoires restitués.
- L'employeur n'a pas le droit de confier un travail à domicile à son travailleur qui implique directement ou indirectement l'utilisation d'un produit toxique ou dangereux pour la santé (article 7).
- Là encore, les obligations visent à garantir un minimum de sécurité pour l'employé en télétravail, ainsi qu'une traçabilité pour l'employeur.
- Au même titre d'un travailleur en présentiel, le travailleur à domicile est tenu de se conformer aux instructions de l'employeur pour l'exécution de son travail et de l'obligation de secret professionnel/confidentialité (articles 11 et 12).
- La rémunération et le droit au congé du travailleur à domicile
- La rémunération du travailleur à domicile est calculée sur la base de critères de rémunération en usage dans les professions similaires (article 8). En ce sens, l'employeur doit s'aligner sur les moyennes salariales.
- Sa rémunération ne peut être inférieure au salaire national minimum garanti (SNMG), tel que fixé par la réglementation en vigueur (20000 DA). Cette règle s'applique sauf si un accord plus favorable lie l'employé et l'employeur.

Chapitre 1 : cadre conceptuel

- Le droit au congé du travailleur à domicile dépend de son ancienneté au sein de l'entreprise. Ainsi, tout travailleur ayant accumulé six mois de travail peut prétendre à un congé à raison de deux jours par mois travaillé ; soit 12 jours la première année (article 9)⁴⁷.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Le télétravail, est un concept très répandu qui continue de progresser, avec de profondes répercussions pour le monde du travail. Le télétravail fait partie des processus facilités par les technologies d'information et de la communication.

Cette première partie de notre mémoire que nous terminons ici, englobe le contexte du télétravail. Nous y avons donc abordé de manière synthétique l'historique, la définition, ces avantages et ces limites, la distinction vie privée/vie professionnelle et le cadre légal du télétravail.

Nous avons porté nos études aussi sur les TIC, la GRH, l'e-GRH, vu que c'est des éléments clé dans ce mode d'organisation de travail.

Nous allons à présent faire le point sur conception générale sur le cadre de la crise, le management en temps de crise et l'impact de la crise sur le monde de travail et les relations de travail.

⁴⁷ Décret exécutif n° 97-474 du 8 décembre consulté juin 2021

Chapitre 2

Le management en temps de crise

CHAPITRE N° 2 : le management en temps de crise

INTRODUCTION

La crise économique que traverse actuellement l'économie mondiale est la plus grave depuis la seconde guerre mondiale.

Dans ses dernières prévisions la Banque Mondiale prévoit que le PIB mondial n'atteindra que près de 84000 milliards de dollars en 2020 et 87000 milliards de dollars en 2021, soit une perte cumulée de plus de 10 000 milliards de dollars par rapport à la situation qui aurait prévalu sans pandémie.

De par son ampleur et son origine cette crise est sans précédent.

Dans ce second chapitre nous allons présenter un bref aperçu sur les crises en général ainsi que sur les démarches à adopter et moyens mis en œuvre pour faire face à ses crises par les organisations, avant de remonter aux origines de cette pandémie COVID-19, sa propagation à travers le monde ainsi que les mesures prises par les gouvernements à travers le monde pour pouvoir comprendre son ampleur et essayer de mesurer son impact sur l'organisation et le monde du travail.

SECTION 1 : Aperçu générale sur la crise

1.1 Définition de la crise

Au cours des siècles, la signification du mot crise a revêtu différents sens, de nombreux travaux ont été menés ces dernières années pour conceptualiser et définir une crise.

Etymologiquement parlent, le mot "crise" associait les sens de " décision " et " jugement " En grec, kpioto, la " crise", est une décision entre deux choix possibles. Une crise suppose donc une prise de décision, une action pour s'en sortir.

Selon Thierry Libaert « La crise est la phase ultime d'une suite de dysfonctionnements mettant en péril la réputation et la stabilité d'une entreprise». ¹

Dans ce cas-là une crise peut engendrer une rupture de l'image qu'une collectivité a sur une organisation, ce qui contraint cette dernière à se mettre en état d'urgence.

Selon Otto Lerbinger une crise est un évènement inattendu mettant en péril la réputation et le fonctionnement organisationnelle²; Deux termes qui semblaient déterminants. En premier l'effet de surprise qu'engendrent la crise, en second l'accent mis sur la réputation et donc l'entrée sur la scène médiatique de l'organisation concernée. Ainsi, il est suggéré que la réalité de l'évènement s'efface devant la perception et les diverses représentations des partis prenantes.

On a pu constater que la crise est un fait qui survient à un moment inattendu qui peut causer un déséquilibre et un dysfonctionnement des actions et activités d'une entreprise, et met son image et sa réputation en danger et qui exigent généralement des explications en interne et externe.

1. 2. Les caractéristiques de la crise

Les caractéristiques d'une crise permettent de mieux comprendre les phénomènes dans leur ensemble, parmi ses caractéristiques :

¹ Thierry Libaert , « la communication de crise » , 3e édition, Dunod, Paris 2010, page 09.

² Idem P.9

CHAPITRE N° 2 : le management en temps de crise

1.2.1 L'intrusion de nouveaux acteurs

Des interlocuteurs nouveaux apparaissent, s'expriment sur le sujet, exigent des explications. Il peut s'agir des pouvoirs publics, des élus, d'organismes consulaires, de représentants du monde associatif, tous s'expriment avec une vision définitive et la perception que la crise est un moment incontournable dans le renforcement d'une légitimité.

1.2.2 La saturation des capacités de communication

L'ensemble des canaux de communication de l'organisation en crise s'engorge progressivement devant l'afflux des demandes d'informations. L'ensemble des salariés demande des explications alors qu'à l'extérieur les interlocuteurs de l'entreprise, la presse notamment, souhaite obtenir prioritairement les renseignements.

1.2.3 L'importance des enjeux

Qu'il s'agisse de l'impact sur le chiffre, sur le cours de l'action, sur la défiance envers l'entreprise et ses produits, sur la motivation des salariés, la crise place l'entreprise dans une situation de tension pouvant avoisiner la catastrophe. Cela distingue la crise de l'accident grave ; en crise, la survie même de l'organisation est en jeu.

1.2.4 L'accélération du temps

La pression temporelle s'accroît et place l'entreprise en état d'urgence. Elle est sommée de fournir immédiatement ses explications sur les causes et conséquences de l'évènement.

1.2.5 La montée des incertitudes

La crise marque une rupture avec le fonctionnement habituel car elle place l'entreprise dans une zone où la prise de décision s'effectue dans un domaine d'incertitudes fortes. Qu'il s'agisse de l'origine de la crise, des responsabilités, des enjeux ou de l'impact externe, l'imprécision gouverne. C'est dans un environnement flou et rapidement évolutif que l'entreprise doit communiquer³.

Quelles soient économiques, financières, alimentaires, technologiques les crises se définissent par plusieurs caractéristiques propres et l'interaction entre ces caractéristiques, le tableau ci-dessous synthétise les différentes caractéristiques de crise :

³ 1 Thierry Libaert, Op.cit., P.P 10-11.

CHAPITRE N° 2 : le management en temps de crise

Tableau N°02 : les caractéristiques des crises⁴ :

Critères	Caractéristiques
Causes primaires (révélateur de la crise)	évènement déclencheur assimilé à une catastrophe naturelle ou anthropique⁵
Causes sous-jacentes	défaillances organisationnelles, techniques.
Environnement de crise	Unique, turbulent et menaçant, fluide, instable,
Conséquences sur les enjeux	Conséquences graves, considérables sur les hommes, l'environnement, l'économie, le secteur social, les infrastructures essentielle.
Conséquences sur les organisations	Blocages, paralysie, déstabilisation, manque de consensus ; perturbation à plus ou moins long terme, dysfonctionnements, inadaptation du cadre d'action, plans d'urgence non adaptés, incertitudes extrêmes.
Symptômes	Incertitudes, ambiguïtés des causes et des conséquences Pression temporelle synonyme d'urgence ; situation surprenante ; rupture brutale ; situation unique.

Source : Maitrise des risques : une réflexion croisée, un document du GT3P-groupe de travail partenarial public-privé- sur l'approche commune des crises, édition mai 2011, page10.

Le tableau numéro 2 résume les différentes causes qui peuvent déclencher une crise ainsi que l'environnement associé à celle-ci, ses symptômes et met en avant les conséquences de la crise sur les organisations tout en résumant ses principales caractéristiques.

⁴ 1Maitrise des risques : une réflexion croisée, un document du GT3P-groupe de travail partenarial public-privé- sur l'approche commune des crises, édition mai 2011, page10, disponible sur le site : https://inhesj.fr/sites/default/files/fichiers_site/risques_crises/gt3p_mai_2011_version_en_ligne.pdf.

⁵ Anthropique : relatif à l'activité humaine. Qualifie tout élément provoqué directement ou indirectement par l'action de l'homme

CHAPITRE N° 2 : le management en temps de crise

1.3. Typologies de la crise

Certains distinguent les crises selon que leur cause est liée à des facteurs internes de l'entreprise ou au contraire des facteurs externes alors que d'autres classent les crises en fonction de leur durée, Crises liées aux produits ;

Parmi les différentes typologies des crises potentielles selon leur nature nous pouvons citer les suivantes:

1.3.1crises d'origine financière : dues à des problèmes de gestion ou à des problèmes extérieurs provenant d'un nouveau taux de change de devises ou de l'effondrement d'un client important;

1.3.2crises d'origine humaine : à partir des décès brutal d'un dirigeant ou de sa mise en examen;

1.3.3crises d'origine sociale : à partir de grèves consécutives à un plan social, une délocalisation, un changement de statut ou de conditions de travail;

1.3.4 Crises d'origine externe, comme celles provoquées par un évènement brutal (par exemple, une destruction majeure suite à un acte de terrorisme ou à une catastrophe naturelle)

1.3.5Les crises sanitaires : sont des événements touchants réellement ou potentiellement un grand nombre de personnes, affectant la santé, et pouvant éventuellement augmenter le facteur significatif de mortalité ou surmortalité.

Cependant la perception par le public et par les médias n'est pas la même selon la cause du déclenchement est d'origine interne ou externe à l'entreprise. C'est pourquoi la typologie la plus pertinente est celle qui part de l'origine de la crise, interne ou externe.

Tableau N°03 : typologie des situations de crise⁶Technique / Economique

Techniques	Economiques
Défauts de produit/service Accidents dans les installations Panne informatique Information erronée, cachée Faillite	Destruction majeure de l'environnement/accidents Défaillances de système a grand échelle Catastrophe naturelle, crise gouvernementale Crise internationale
Interne	Externe

⁶ Danielle Maisonneuve, les relations publiques dans une société en mouvance, 4e édition, 2010, page 304.

CHAPITRE N° 2 : le management en temps de crise

Echec pour s'adapter/changer	Projection symbolique
défaillance organisationnelle	Sabotage
Mauvaises communications	Terrorisme
Sabotage	Enlèvements de dirigeants
Altération du produit en usine	Altération du produit hors usine
Rumeurs,	Contrefaçon
diffamations	Rumeurs, diffamations
Activités illégales	Grèves
Harcèlement sexuel	Boycotts
Maladies de travail	

Source : Danielle Maisonneuve, les relations publiques dans une société en mouvance,
4e édition, 2010, page 304.

Le tableau n° (3) nous donne des exemples de situation de crise que ça soit technique ou économique, en interne ou en externe de l'entreprise

Section 2 : le management en temps de crise

Le management de crise regroupe l'ensemble des techniques, des procédures mis en œuvre par les acteurs d'une organisation afin d'anticiper et de gérer une situation sensible qui dite crise.

2.1 Le management de la crise

Le management est un ensemble d'activité sociale (d'organisation, pilotage, planification, décision, et contrôle) qui s'effectuent au sein des organisations, en cas d'une situation de crise donc elle consiste à :

2.1.1 Envisager la crise

Surveiller :

- Identifier les évènements aléatoires, susceptible de mettre en danger l'entreprise.
- Effectuer une veille sur les réseaux sociaux.
- Evaluer ces risques, en fonction de leur probabilité de survenance et de la gravité de leurs conséquences.
- Mettre en place des capteurs, censés alerter les personnes compétentes en cas de crise.

CHAPITRE N° 2 : le management en temps de crise

Anticiper :

- Préparer et formaliser une série d'information stratégique.
- Identifier les publics sensibles et les relais d'opinions.
- Mener, en direction de la presse, une politique d'information préalable, quand tout est calme.
- Etablir des scénarios de réponse.

Former :

- Constituer une cellule de crise, associant des représentants de la direction et du personnel, des experts et des professionnels de la communication.
- Informer les personnels concernés, à tous niveaux hiérarchiques, par des programmes de sensibilisation adaptés.
- Tester les aptitudes de chacun par des exercices de simulation.

2.1.2 Gérer la crise

-S'informer sur les causes du sinistre.

-Riposter

- Prendre les mesures d'urgence adaptée.
- Constituer un comité de pilotage
- Informer
- Informer en priorité les familles des victimes.
- Rassurer les proches de l'entreprise, et, au premier chef, les victimes et leurs familles.
- Mettre en place le plus rapidement possible un dispositif complet d'information. Assurer la cohérence des messages diffusés à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.
- Communiquer avec clarté, franchise et mesure.
- Ne pas dissimuler les problèmes, les incertitudes.
- Entourer de respect et de réconfort les victimes et leurs familles.
- Traiter les journalistes comme des partenaires d'information, non comme des indésirables.
- Renforcer la communication interne, afin d'éviter la propagation des rumeurs et de donner au personnel les moyens de jouer intelligemment son rôle d'informateur.
- Unifier les prises de position des différents intervenants de l'entreprise.
- Dialoguer avec des interlocuteurs crédibles, proches de l'entreprise et représentatifs des différents publics cibles
- Rassurer le personnel : lui expliquer pourquoi il y a eu crise, comment elle a été résolue, quels sont les perspectives d'avenir.

CHAPITRE N° 2 : le management en temps de crise

- Maintenir le contact avec les différents interlocuteurs extérieurs.

Préparer l'avenir

- Effectuer le retour d'expérience.

- Examiner en quoi la crise a pu être une opportunité et envisager des actions sur la base de l'épreuve traversée⁷.

2.2 La GRH en temps de crise

Dans la crise que nous traversons, la poursuite de l'activité occupe presque exclusivement les Ressources Humaines. Or le rôle de ces dernières doit au contraire déborder ce cadre pour préparer au mieux l'entreprise à la reprise.

2.2.1 Organiser la poursuite de l'activité

Les RH en première ligne

Dans les entreprises qui le peuvent, la poursuite de l'activité doit être organisée dans des délais extrêmement courts. Si le télétravail s'est progressivement installé dans le monde des services ces dernières années, aucune société n'est en réalité vraiment préparée à fonctionner exclusivement sur ce modèle. Les responsables des ressources humaines sont donc en première ligne pour coordonner, rassurer et informer les salariés, parfois perdus dans cette nouvelle organisation et en proie à des inquiétudes légitimes, tant privées que professionnelles.

Les RH doivent ainsi s'assurer que chaque individu travaillant à distance se trouve dans des conditions optimales et dispose de tous les moyens techniques dont il a besoin pour mener à bien ses projets. Une formation accélérée au télétravail sera utile pour apprendre aux équipes à collaborer efficacement dans ce cadre inédit, mais aussi à structurer leur journée autour de nouveaux rituels. Enfin, parce que cette situation fait entrer l'entreprise dans la sphère intime de ses salariés, le rôle des RH sera aussi celui de l'écoute et de l'accompagnement sur des problématiques parfois très personnelles comme un conjoint malade, des enfants à gérer, un manque d'espace, une baisse de moral... Ce surinvestissement pour maintenir le lien et éviter une démobilisation des collaborateurs est fondamentale.

⁷ Adary Libaert, Mas Westphalen, COMMUNICATOR, Toute les clés de la communication, 7e édition, Dunod, Paris 2015 P.P 450. 451.

CHAPITRE N° 2 : le management en temps de crise

2.2.2 Continuer de recruter pour favoriser la rétention

Cette poursuite de l'activité ne doit cependant pas constituer la seule mission des Ressources Humaines dans une période de confinement exceptionnelle. Stopper les recrutements en cours alors qu'ils sont attendus par des équipes déjà sous pression, c'est en effet courir le risque de créer une surcharge de travail qui pourrait être préjudiciable à court terme sur le moral et la fidélisation des collaborateurs.

D'autant que le processus de recrutement est une activité qui peut être menée assez facilement à distance, voire s'en trouver facilitée. En effet, plus besoin pour le candidat de traverser la ville après son travail pour se rendre à un entretien d'embauche. Il lui suffit de se connecter à un système de visioconférence au moment le plus opportun pour lui. Ce qui peut s'allonger en revanche, c'est le délai de finalisation de ce processus : pas évident pour un candidat de prendre la décision de rejoindre une entreprise, sans avoir rencontré physiquement son futur employeur.

Toutefois, là encore, il est possible d'adapter ses méthodes en organisant, par exemple, des échanges virtuels, formels et informels, entre la personne présélectionnée et les équipes en place, afin de leur laisser tout le temps nécessaire pour faire mieux connaissance.

2.2.3 Renforcer l'implication de tous auprès des nouveaux collaborateurs

Quant aux collaborateurs qui s'apprêtaient à rejoindre l'entreprise dans les prochains jours/semaines, ce n'est clairement pas le moment de les laisser livrer à eux-mêmes. **Le processus d'onboarding**⁸ devra donc lui aussi être adapté, ce qui demande de déployer d'importants efforts en période de confinement. Une approche intéressante est de maintenir les sessions collectives lors desquelles tous les aspects organisationnels de l'entreprise sont abordés, en ouvrant des salons dédiés dans les applications de visioconférences. Le matériel (téléphone, ordinateur, etc.) nécessaire à l'activité pourra quant à lui être déposé par coursier au domicile du nouvel arrivant. L'entreprise veillera, bien sûr, à ce que la sécurité sanitaire de ce processus soit garantie tant pour le transporteur que pour le collaborateur.

Les RH s'assureront aussi que ces nouveaux salariés disposent dès leur arrivée d'un planning d'actions bien structuré. Il est essentiel en effet de leur donner le sentiment d'être attendus. Ce planning alternera réunions individuelles ou collectives avec des collègues, et sessions de formation à distance pour permettre au nouvel arrivant de se familiariser avec les produits/services et processus de l'entreprise. Si un dispositif de mentoring existe déjà, celui-ci devra bien sûr être maintenu et, une

⁸Le processus d'onboarding : les actions mises en place par une organisation pour intégrer de nouveaux salariés.

CHAPITRE N° 2 : le management en temps de crise

fois encore, adapté à la situation afin d'encadrer étroitement le nouveau collaborateur dans sa découverte de la société.

SECTION 3 L'impact de la crise covid-19 sur le monde du travail et sur les relations de travail

3.1 La crise COVID-19 comme situation exceptionnelle

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

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

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

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

Selon des études phylogénétiques, la maladie apparaît entre octobre et décembre 2019, et plus précisément à la fin du mois de novembre.

Le premier patient diagnostiqué (le patient zéro) est identifié le 1er décembre 2019 dans la province du Hubei, en Chine centrale. Il est âgé de 70 ans environ, sort peu de chez lui et n'a pas fréquenté le marché de Wuhan ; il est atteint de la maladie d'Alzheimer.

CHAPITRE N° 2 : le management en temps de crise

Le 16 décembre 2019 est repérée la première hospitalisation.

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

À partir de janvier 2020, le gouvernement chinois met en œuvre des procédures de confinement, et place plusieurs villes puis toute une région en quarantaine, fermant de nombreux sites publics et déployant des moyens sanitaires.

La maladie se répand hors de Chine dès janvier, et le 25 février 2020 le nombre de nouveaux cas déclarés quotidiennement hors de Chine est plus élevé que dans le pays.

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.

Le 21 avril 2020, plus de 2,5 millions de cas cumulés sont confirmés dans le monde, dont près de 680 000 personnes guéries et près de 180 000 morts.

Le 11 mai 2020, plus de 4,1 millions de cas ont été cumulés, dont 283 000 personnes mortes et plus de 1,4 million de personnes guéries.

Le 21 mai 2020, plus de 5 000 000 cas cumulés sont confirmés dans le monde, dont plus de 2 millions de personnes guéries et plus de 330 000 morts.

En début d'année, le 2 janvier 2021, plus de 82 millions de cas ont été confirmés à travers le monde, dont 59 millions guéris et plus de 1,8 millions de morts.

Fin janvier 2021, la barre des 100 millions de cas cumulés est franchie dans le monde ainsi que 2 millions de morts au total.

En début d'année, le 2 janvier 2021, plus de 82 millions de cas ont été confirmés à travers le monde, dont 59 millions guéris et plus de 1,8 millions de morts.

CHAPITRE N° 2 : le management en temps de crise

Fin janvier 2021, la barre des 100 millions de cas cumulés est franchie dans le monde ainsi que 2 millions de morts au total

Le temps d'incubation, durée entre l'exposition au virus et la manifestation des premiers symptômes, est estimé entre 2 et 14 jours après un contact à risque. Pendant cette période le sujet peut être contagieux. En moyenne, la maladie se déclare entre le 3^e et 7^e jour.

Comme pour beaucoup de maladies infectieuses, les personnes âgées ou présentant des pathologies chroniques présentent un risque plus élevé de morbidité⁹.

Comment se transmet le coronavirus ?

3.1.1 LA PROPAGATION

Le virus qui entraîne la COVID-19 se transmet principalement par des gouttelettes produites lorsqu'une personne infectée tousse, éternue, ou lors d'une expiration. Ces gouttelettes sont trop lourdes pour rester dans l'air et tombent rapidement sur le sol ou sur toute surface proche.

Vous pouvez être infecté en respirant le virus, si vous êtes à proximité d'une personne malade, ou en touchant une surface contaminée puis vos yeux, votre nez ou votre bouche.

Quels sont les symptômes du Covid-19 ?

Les signes courants d'infection sont la fièvre, la toux, le nez qui coule, une fatigue intense, des douleurs musculaires inhabituelles, une sensation d'oppression ou d'essoufflement et des difficultés respiratoires. Dans les cas plus graves, l'infection peut provoquer une pneumonie, un syndrome respiratoire aigu sévère, une insuffisance rénale et même la mort.

La maladie reste bénigne dans 80 % des cas et les chercheurs estiment le taux global de mortalité du virus à environ 3,2 %. Certains patients présentent également une forme asymptomatique du virus : ils sont porteurs du virus, mais ne présentent pas de symptômes.¹⁰

3.2 L'impact de la COVID-19 sur le monde du travail

Les décideurs politiques ont réagi de manière forte face à la COVID-19, prenant les mesures nécessaires pour ralentir la propagation du virus et pour sauver et protéger des vies. Les fermetures et autres mesures restrictives visant à contenir la pandémie ont eu un impact

⁹ https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/EB148/B148_16-fr.pdf

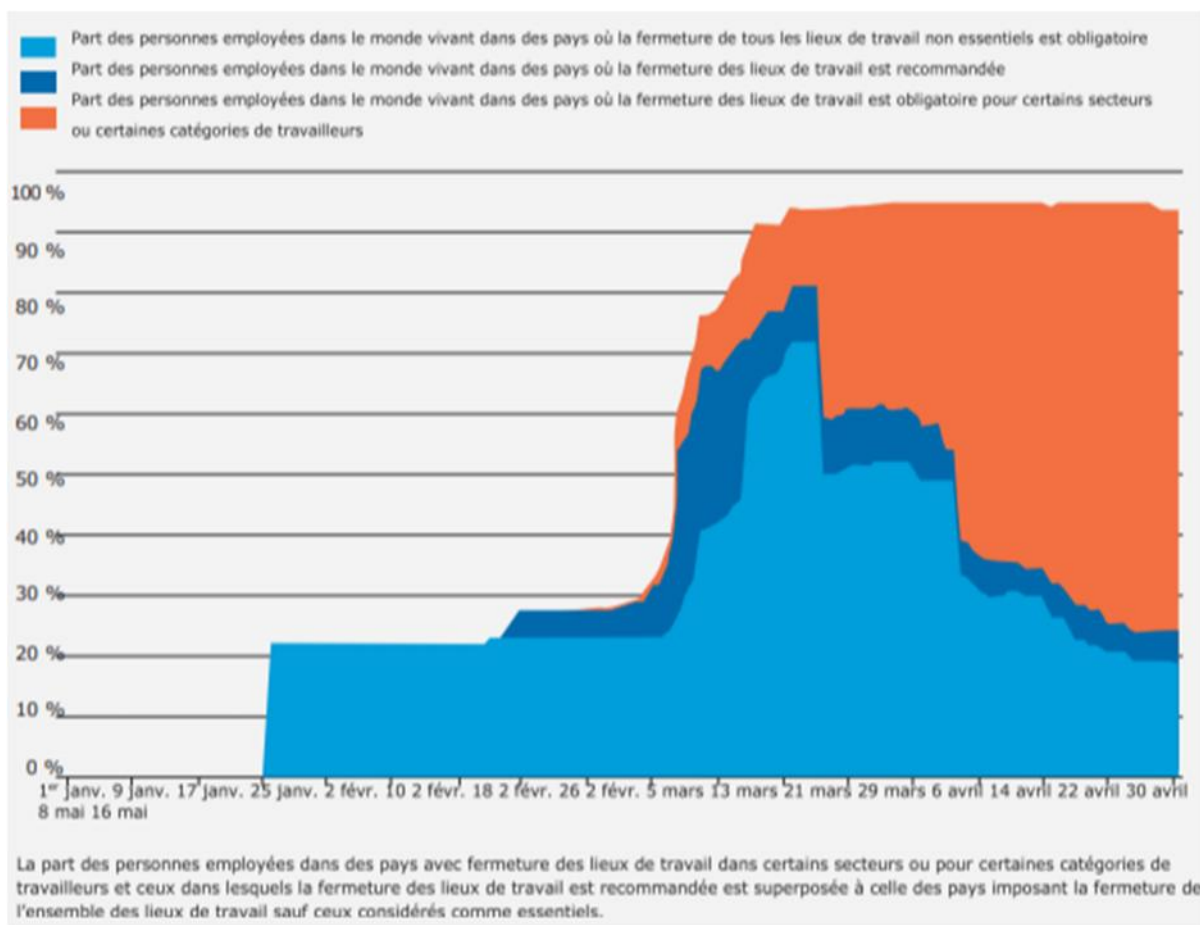
CHAPITRE N° 2 : le management en temps de crise

dévastateur sur des marchés du travail déjà fragiles, ainsi que sur la production et la consommation.

En tout, 94 % des travailleurs du monde entier vivent dans des pays où des mesures de fermeture des lieux de travail sont en vigueur (figure 2).

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

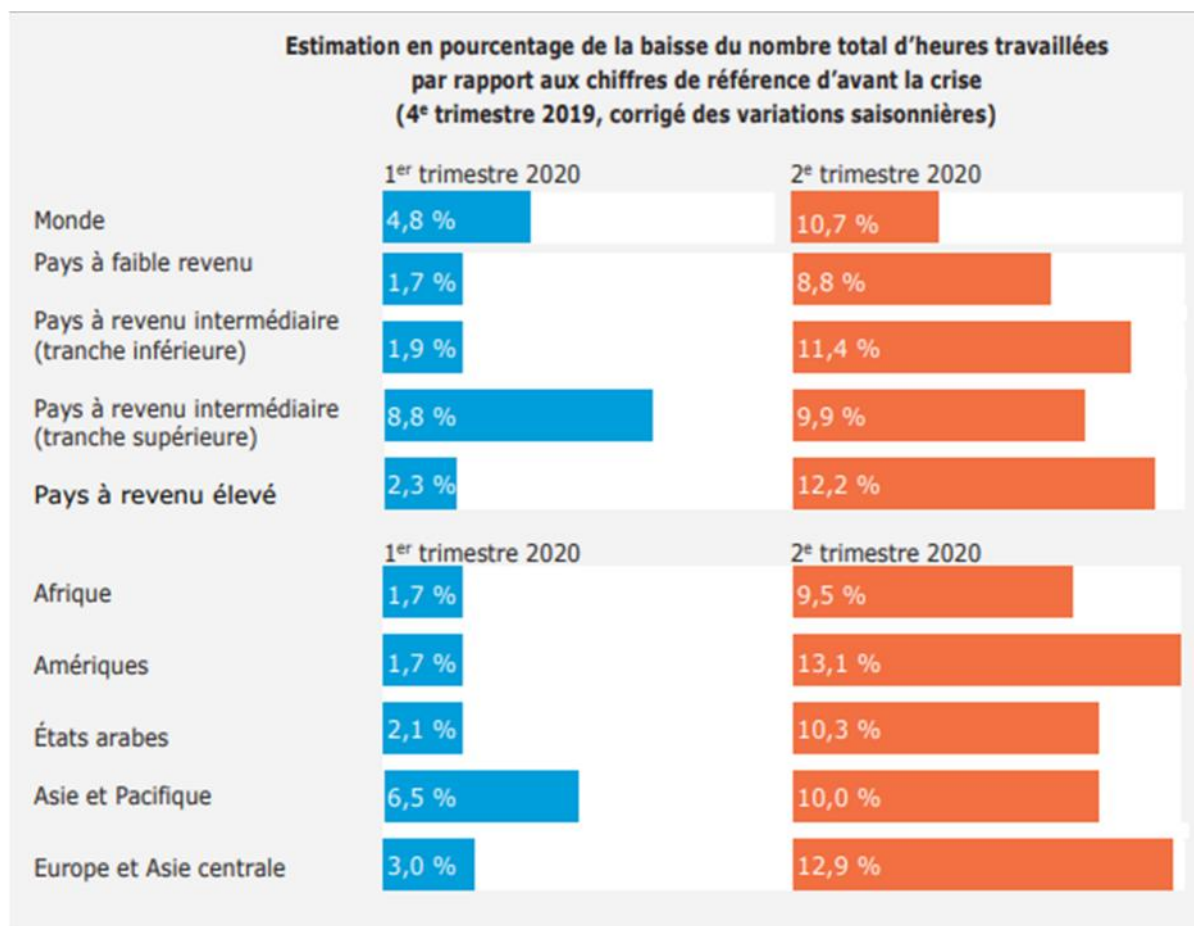
Figure N°2 : l’emploi dans les pays ayant adopté des mesures relatives à la fermeture des lieux de travail



Source : observation de l’organisation internationale de travail (OIT), le covid-19 et le monde de travail, 4eme édition , 27 mai 2020

CHAPITRE N° 2 : le management en temps de crise

Figure N° 3 : forte baisse des heures travaillées au premier et deuxième trimestre de 2020.



Source : Observatoire de l'Organisation internationale du Travail (OIT), la COVID-19 et le monde du travail, 4^e édition, 27 mai 2020

Dans les pays où les systèmes de protection sociale étaient peu développés ou absents, des millions de personnes se sont retrouvées sans revenus. Le chômage monte déjà en flèche dans de nombreux pays et l'OIT estime que le nombre d'heures travaillées dans les pays de toutes les régions du monde a chuté de façon spectaculaire de 10,7 % au deuxième trimestre de 2020 par rapport au dernier trimestre de 2019, soit l'équivalent de 305 millions d'emplois à temps plein (pour une semaine de travail de 48 heures).

La pandémie a mis en lumière les inégalités et les fractures sociales qui touchent durement les groupes les plus vulnérables et marginalisés.

La pauvreté multidimensionnelle et les inégalités risquent donc de s'accroître considérablement. Selon les estimations révisées de la Banque mondiale, de 70 à 100 millions de personnes pourraient tomber dans la pauvreté, alors que le nombre de pauvres, qui s'élevait à 632 millions de personnes en 2019, n'a plus augmenté depuis 1998. Le nombre de travailleurs pauvres devrait augmenter de 35 millions.

CHAPITRE N° 2 : le management en temps de crise

3.2.1 Risques sectoriels

Au niveau mondial, environ 38 % de la main-d'œuvre, soit quelque 1,25 milliard de travailleurs, sont employés dans des secteurs très exposés aux conséquences de la crise actuelles (tableau 4).

Tableau N°4 : Impacte de la crise sur les travailleurs ; perspective par secteur

Secteur économique	Impact actuel de la crise sur la production économique	Situation de l'emploi de référence (estimations mondiales pour 2020 avant la COVID-19)			
		Niveau d'emploi (en milliers de personnes)	Part dans l'emploi mondial (en pourcentage)	Ratio des salaires (revenus mensuels moyens du secteur/ revenus moyens totaux)	Proportion de femmes (en pourcentage)
Éducation	Faible	176 560	5,3	1,23	61,8
Santé et action sociale	Faible	136 244	4,1	1,14	70,4
Administration publique et défense ; sécurité sociale obligatoire	Faible	144 241	4,3	1,35	31,5
Services publics	Faible	26 589	0,8	1,07	18,8
Agriculture sylviculture et pêche	Faible- moyen*	880 373	26,5	0,72	37,1
Construction	Moyen	257 041	7,7	1,03	7,3
Activités d'assurances et financières	Moyen	52 237	1,6	1,72	47,1
Activités extractives	Moyen	21 714	0,7	1,46	15,1
Arts, spectacles et loisirs et autres activités de services	Moyen-élevé*	179 857	5,4	0,69	57,2
Transport, entreposage et communication	Moyen-élevé*	204 217	6,1	1,19	14,3
Activités d'hébergement et de restauration	Élevé	143 661	4,3	0,71	54,1
Activités immobilières ; activités administratives et commerciales	Élevé	156 878	4,7	0,97	38,2
Activités de fabrication	Élevé	463 091	13,9	0,95	38,7
Commerce de gros et de détail ; réparation de véhicules automobiles et de motocycles	Élevé	481 951	14,5	0,86	43,6

Source : Observatoire de l'Organisation internationale du Travail (OIT), la COVID-19 et le monde du travail, 3 e édition, 29 avril 2020

CHAPITRE N° 2 : le management en temps de crise

Figure N°4 : Impacte de la crise dans l'économie informelle en fonction de genre

Monde		Secteurs à risque élevé	Secteurs à risque élevé-moyen	Secteurs à risque moyen	Secteurs à risque moyen-faible	Secteurs à risque faible	
Impact important	Hommes		32	12	16	39	2
	Femmes		42	11	2	40	4
Pays à revenu élevé		Secteurs à risque élevé	Secteurs à risque élevé-moyen	Secteurs à risque moyen	Secteurs à risque moyen-faible	Secteurs à risque faible	
Impact important	Hommes		47	17	23	7	6
	Femmes		51	18	5	5	22
Pays à revenu intermédiaire (tranche supérieure)		Secteurs à risque élevé	Secteurs à risque élevé-moyen	Secteurs à risque moyen	Secteurs à risque moyen-faible	Secteurs à risque faible	
Impact important	Hommes		39	13	17	29	2
	Femmes		56	14	2	25	4
Pays à revenu intermédiaire (tranche inférieure)		Secteurs à risque élevé	Secteurs à risque élevé-moyen	Secteurs à risque moyen	Secteurs à risque moyen-faible	Secteurs à risque faible	
Impact important	Hommes		31	12	15	40	2
	Femmes		37	9	3	49	3
Pays à faible revenu		Secteurs à risque élevé	Secteurs à risque élevé-moyen	Secteurs à risque moyen	Secteurs à risque moyen-faible	Secteurs à risque faible	
Impact important	Hommes		17	7	8	67	1
	Femmes		28	10	2	60	1

Source : Observatoire de l'Organisation internationale du Travail (OIT), la COVID-19 et le monde du travail, 3^e édition, 29 avril 2020.

Ces secteurs nécessitent une main-d'œuvre importante et emploient des millions de travailleurs souvent mal payés et peu qualifiés. Les quatre secteurs les plus durement touchés par les conséquences de la pandémie sur le marché du travail et la chute de la production sont l'alimentation et l'hébergement (144 millions de travailleurs), le commerce de gros et de détail (482 millions), les services administratifs et commerciaux (157 millions), et les activités de fabrication (463 millions).

3.2.2 Les activités liées au tourisme contribuent largement au PIB et à l'emploi dans de nombreuses régions. Elles fournissent, directement ou indirectement, environ 10 % de la totalité des emplois. Depuis le début de la crise de la COVID-19, le tourisme international a pratiquement cessé.

La majorité des travailleurs du secteur sont employés par des micros entreprises et des petites et moyennes entreprises qui ont été touchées de façon disproportionnée.

CHAPITRE N° 2 : le management en temps de crise

Dans le monde entier, les femmes occupent la majorité des emplois de l'industrie du tourisme, surtout dans la tranche inférieure des salaires de ce secteur.

Dans le tableau 4 et la figure 4, les secteurs sont classés en fonction du risque actuel (c'est-à-dire aux premiers stades de la crise). Toutefois, avec le temps, certains secteurs seront davantage exposés. L'agriculture, par exemple, fournit des moyens de subsistance à plus d'un milliard de personnes dans le monde et reste au cœur de l'activité économique de nombreux pays à faible revenu, représentant 60,4 % des emplois et contribuant jusqu'à deux tiers du produit intérieur brut dans certains pays.

Ce secteur est menacé par la perte d'emplois et de moyens de subsistance en raison de perturbations à long terme du niveau d'activité et des chaînes d'approvisionnement, qui auront des conséquences très lourdes sur le taux de pauvreté dans les zones rurales, où celui-ci est déjà élevé.

En ce qui concerne les risques pour la santé au travail, les travailleurs les plus touchés sont les employés des secteurs considérés comme essentiels (fabrication et services) qui continuent de travailler, souvent sans mesures de distanciation physique, sans équipements de protection et sans autres mesures liées à la sécurité et à l'hygiène au travail. Ces travailleurs de première ligne méritent une attention particulière de la part des gouvernements afin d'être protégés au mieux.

3.2.3 Les travailleurs de l'économie informelle sont les plus touchés

Les travailleurs de l'économie informelle sont particulièrement vulnérables aux mesures de confinement. On estime que leurs revenus au cours du premier mois de la crise ont diminué de 60 % au niveau mondial (environ 80 % en Afrique et en Amérique latine). Le taux de pauvreté relative, qui est défini comme la proportion de travailleurs dont le salaire mensuel est inférieur à 50 % du salaire médian de la population générale, devrait augmenter de près de 34 points de pourcentage au niveau mondial pour les travailleurs informels. À cette baisse de revenus considérable s'ajoute l'exposition des travailleurs informels à des risques pour leur santé et leur sécurité étant donné que leur travail implique de nombreuses interactions avec des collègues ou des clients, alors qu'ils ne disposent pas de protections adéquates telles que des masques ou des désinfectants pour les mains.

En outre, dans de nombreux pays en développement, les micros entreprises et les petites et moyennes entreprises opèrent aussi essentiellement dans le secteur informel. Compte tenu des difficultés qu'elles rencontrent pour officialiser rapidement leur activité en s'inscrivant au

CHAPITRE N° 2 : le management en temps de crise

registre du commerce, nombre d'entre elles n'auront pas accès aux programmes d'aide durant la crise.

3.2.4 Soins dans le milieu de vie

Les travailleurs du secteur des soins, dont 60 à 70 % sont des femmes, sont particulièrement vulnérables, compte tenu de leurs bas salaires et du fait qu'ils sont souvent employés de manière informelle et bénéficient de peu de temps de récupération. Beaucoup d'entre eux ont perdu leur travail ou ont été très exposés au virus (comme les travailleurs du secteur des soins aux personnes âgées, par exemple, qui ne peuvent s'acquitter de leurs tâches en maintenant une distance physique).

prestation de soins non rémunérées, que les femmes effectuaient trois fois plus que les hommes avant la crise, ont augmenté pendant les périodes de confinement, ce qui a encore restreint l'accès des femmes à l'emploi et accru le stress physique et mental auquel celles-ci sont soumises. En outre, les travailleuses du secteur des soins qui tentent d'assumer des tâches supplémentaires chez elles en sus des longues heures de travail que l'on exige d'elles sont amenées à supporter une part disproportionnée du fardeau sociétal lié à la crise.

3.2.5 Entreprises menacées

L'effet de la crise sur la micro entreprise et les petites et moyennes entreprises est particulièrement grave en raison de la plus grande vulnérabilité et de la moindre résilience de ces dernières, du fait de leur taille. Plus de 50 % des petites et moyennes entreprises dans les pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) pourraient déposer le bilan au cours des prochains 24 mois. La disparition de nombreuses micro entreprises et petites et moyennes entreprises, qui sont les piliers de l'économie et les principaux fournisseurs d'emplois dans de nombreux pays, aura un impact important sur les économies nationales et les perspectives de croissance mondiale, sur les perceptions et les attentes, et même sur le secteur financier, qui pourrait déjà être mis à l'épreuve par le manque de Performance de certains portefeuilles.

Dans certains pays, une détérioration de la situation financière de la micro entreprise et des petites et moyennes entreprises pourrait avoir des effets sur l'ensemble du secteur bancaire.

Quelque 47 millions d'employeurs, soit environ 54 % des employeurs du monde entier, dirigent des entreprises dans les secteurs les plus durement touchés, à savoir l'industrie

CHAPITRE N° 2 : le management en temps de crise

manufacturière, l'hébergement et les services de restauration, le commerce de gros et de détail, et l'immobilier et les activités commerciales, qui représentent en moyenne plus de 30 % du PIB. En outre, ces quatre secteurs comptent 389 millions de travailleurs indépendants. En comptant les employeurs et les travailleurs indépendants, quelque 436 millions d'entreprises dans le monde opèrent dans les secteurs les plus touchés par la crise.

Alors que les petites unités économiques du monde entier jouent un rôle majeur dans la création d'emplois, en particulier dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire, en particulier pour les femmes, elles n'ont souvent pas accès au crédit, disposent de peu d'actifs et sont les moins susceptibles de bénéficier des mesures fiscales en général et des plans de relance liés à la crise actuelle.

3.2.6 Groupes les plus touchés

En plus de subir les conséquences liées aux tâches de soins non rémunérées qui ont été décrites ci-dessus, les femmes sont surreprésentées dans les secteurs des services touchés par la pandémie, tels que le commerce de détail, l'hébergement et la restauration, et les travaux domestiques. Dans l'ensemble, près de la moitié des femmes qui travaillaient avant la crise risquent fort d'être frappées par celle-ci. Ce désavantage est spécifique à la crise de la COVID-19 et s'explique par la concentration de femmes dans les secteurs de prestation de services, qui sont les plus touchés par les mesures de confinement. C'est notamment le cas en Amérique du Nord et en Europe, où plus de femmes que d'hommes sont employées dans des secteurs à risque. Les mesures d'urgence et de redressement devraient tenir compte de ces éléments.

Les jeunes, qui sont généralement touchés de manière disproportionnée lors des crises, le sont encore plus particulièrement lors de la crise actuelle. Avant le début de la pandémie de COVID-19, 178 millions de jeunes dans le monde, soit plus de 4 jeunes sur 10 ayant un emploi salarié, travaillaient dans le commerce de gros et de détail, l'industrie manufacturière, l'hébergement et les services de restauration, et dans d'autres services, y compris dans l'immobilier, qui ont tous été durement touchés par la crise. L'enseignement et la formation des jeunes ont été lourdement perturbés. Les dernières données sur la population active montrent que le chômage des jeunes, en particulier des jeunes femmes, a augmenté davantage et plus vite que celui des adultes. De ce fait, le risque est grand de voir toute une génération sacrifiée. Certaines mesures économiques, telles que les politiques fiscales et monétaires, les plans de sauvetage et les allègements fiscaux, le gel des prêts hypothécaires, les exonérations

CHAPITRE N° 2 : le management en temps de crise

d'intérêts sur les prêts aux étudiants et aux entreprises, ne sont pas conçues pour répondre aux besoins particuliers des jeunes.

Le virus ne menace pas seulement la vie et la sécurité des personnes âgées, mais aussi leur socialisation, leur accès aux services de santé, leurs pensions et leurs emplois. Les conséquences de la crise sur les revenus et l'emploi des seniors seront importantes, sachant qu'au niveau mondial, la part des personnes âgées dans la population active a augmenté de près de 10 points de pourcentage au cours des trois dernières décennies. Cette augmentation résulte souvent d'une nécessité économique, d'autant que dans de nombreux pays en développement, moins de 20 % des personnes âgées en âge de prendre leur retraite perçoivent une pension, de sorte que la perte des revenus du travail entraînera une augmentation de la pauvreté des personnes âgées.

3.2.7 Les réfugiés et les travailleurs migrants sont particulièrement touchés par les conséquences économiques de la pandémie. Ils ont tendance à être concentrés dans des secteurs où le travail temporaire, informel ou non protégé est très répandu, et où les salaires sont bas et la protection sociale insuffisante, y compris dans le secteur des soins. La perte de leur emploi a non seulement des conséquences directes sur leurs revenus, mais se traduit aussi souvent par une baisse des envois de fonds. La perte de visa, de permis de travail ou de permis de séjour, et le renouvellement de ces documents administratifs seront autant d'obstacles supplémentaires à la reprise de l'emploi pour cette catégorie de travailleurs. Les réfugiés, quant à eux, se battent souvent pour obtenir un accès légal au marché du travail, pour être inclus dans les dispositifs

Nationaux de protection sociale, pour avoir accès aux services financiers et aux crédits, et pour obtenir la liberté de circulation. Pour nombre d'entre eux, la perte de leurs revenus entraîne l'incapacité de satisfaire des besoins fondamentaux¹¹.

Il y a plus de 67 millions de travailleurs domestiques dans le monde, dont 75 % travaillent de manière informelle, 80 % sont des migrants, et la grande majorité sont des femmes. Ces travailleurs jouent un rôle essentiel dans la santé et la sécurité des familles et des ménages pour lesquels ils travaillent, en s'acquittant de tâches allant du nettoyage et de la cuisine, aux soins aux enfants, aux malades et aux personnes âgées. Leur proximité physique avec les

¹¹ Le monde du travail et la covid-19

https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/sg_policy_brief_world_of_work_and_covid_19_french.pdf

CHAPITRE N° 2 : le management en temps de crise

familles dont ils s'occupent les expose à un risque élevé de contamination au coronavirus. Ce risque est encore plus grand lorsqu'ils s'occupent de malades, font de longs trajets en transports publics ou travaillent pour plusieurs ménages. S'ils tombent malades, de nombreux travailleurs domestiques n'ont pas accès aux soins de santé, aux prestations de maladie ou aux indemnités pour accident du travail.

La précarité de l'emploi s'aggrave pour de nombreux autres groupes, notamment les personnes handicapées, les peuples autochtones et les personnes appartenant à des groupes ethniques défavorisés, les réfugiés, les personnes déplacées, les petits exploitants agricoles et d'autres encore. De nouveaux modèles d'activité, comme l'économie des plateformes et l'économie à la tâche,

qui impliquent des relations de travail atypiques ou des modalités de travail alternatives, se caractérisent également par des avantages et une protection réduits pour les travailleurs. Les travailleurs peu qualifiés et à bas revenus, dont le nombre est considérable, sont également plus exposés aux conséquences économiques de la crise. Si les données sont rares pour ces travailleurs, des rapports provenant de différentes sources et l'expérience des crises passées ne laissent aucun doute quant à l'impact dévastateur qui frappera cette catégorie.

3.3 L'impact de la covid-19 sur les relations de travail

3.3.1 L'impact sur l'organisation du travail

C'est certainement le premier impact qui a été le plus visible. En effet, dès l'annonce du confinement, les équipes RH se sont mobilisées pour gérer la situation de crise et préparer les équipes. En termes de continuité de l'activité, trois solutions étaient possibles : une activité maintenue voire adaptée, un dispositif de télétravail largement étendu ou le recours au chômage partiel. C'est donc bien le travail dans son ensemble qui s'est transformé. Ce dernier a été repensé en tant que lieu et dans ses espaces mais également dans ses modalités d'organisation par le recours à de nouveaux outils nécessitant de nouveaux usages.

3.3.2 L'impact sur les pratiques et les relations managériales

3.3.2.1 L'impact sur les pratiques managériales

Les managers ont dû gérer cette situation inédite et bien souvent faire preuve d'innovations managériales et de compétences en résilience et en adaptabilité entre autres. Parmi les

CHAPITRE N° 2 : le management en temps de crise

pratiques managériales innovantes, on peut citer entre autres les dispositifs d'évaluation à distance qui « renversent » les pratiques traditionnelles de contrôle et de surveillance. On abandonne clairement l'idée d'un suivi au jour le jour et on adopte des pratiques privilégiant le management responsable et par la confiance. A contrario, dans certains cas, le management toxique s'est accentué. Des réflexions sur le « management d'après » seront donc bien utiles.

3.3.2.3 La relation managériale

Le management moderne sort des sentiers tayloriens via l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication qui permettent désormais aux individus de devenir autonomes au sein d'une organisation. Par conséquent, le contrôle traditionnel laisse place au contrôle à distance en limitant la supervision directe alors remplacée par des dispositifs informatiques.

Traditionnellement, la relation managériale repose sur une supervision directe basée sur une visibilité de la qualité et la quantité de travail de l'employé et sur une présence du manager capable d'interagir avec son subordonné. Les stratégies de management s'appuient généralement sur ce que font les employés sur le lieu de travail (visibilité) et sur leur participation formelle et informelle en termes de relation professionnelle (présence). Dans le cas du travail à distance, ces deux aspects fondamentaux sont considérablement menacés. Ce type d'organisation du travail est problématique en ce qui concerne les stratégies classiques de contrôle managérial.¹²

Nous sommes amenés à nous demander ce qui pourrait se passer si la distance qui s'impose à cette relation enlève, au manager, toute possibilité de supervision ? En effet, la culture managériale étant fondée sur une relation de face à face, les dirigeants sont amenés à reconsidérer leur manière de contrôler les salariés pendant que ceux-ci se demandent comment ils vont s'y prendre pour rendre compte de leur activité. Le problème se pose ainsi des deux côtés de la relation.¹³

Les auteurs identifient deux modes de management à distance : un premier essentiellement construit sur le contrôle du superviseur et la motivation des salariés. Les managers sont amenés à contrôler les employés par l'intermédiaire de comptes rendus d'activités et/ou de réunions avec la hiérarchie. Les techniques de l'information et de la communication sont alors utilisées par les superviseurs comme principal outil de contrôle des travailleurs. Force est de

¹² FELSTEAD Alan, JEWSON Nick, WALTERS Sally, 2003, « Managerial Control of Employees Working at Home », *British Journal of Industrial Relations* 41(2):241.64.

¹³ FERNANDEZ Valérie, GUI LLOT Caroline, MARRAUD Laurie, 2014, « Télétravail et travail à distance équipé. Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ? », *Revue française de gestion* 40 (238):101.18.

CHAPITRE N° 2 : le management en temps de crise

constater que « les TIC peuvent être des infrastructures de contrôle managériale » de par leur capacité à « tracer » les individus (leur localisation, leur situation – en déplacement ou non -, leurs plages horaires de connexion) ». ¹⁴ Le second mode de management repose sur la confiance installée, au fil du temps, entre manager et subordonné. Les auteurs rejoignent l'idée de Dambrin qui considère la confiance comme un mode de management privilégié au sein des organisations effectuant du télétravail. Cependant, celui-ci est déconseillé pour les nouveaux entrants, la confiance est alors trop fragile que pour servir de mode management. ¹⁵ Taskin met en avant l'étude de cas de Deffayet pour illustrer les complications que peut amener le travail à distance dans une relation managériale. Les ingénieurs de l'entreprise qui effectuent du télétravail sous-estiment le rôle de leurs managers, qui tentent tant bien que mal de conserver leur statut de superviseur. Néanmoins, les employés demandent plus de contrôle de la part de leur supérieur mais sous une forme bien particulière. En effet, les ingénieurs sont demandeurs d'encadrement (contrôle qualitatif) et non de surveillance (contrôle quantitatif). Cette recommandation rejoint l'idée que le mode de management construit sur le contrôle du travail des employés via des comptes rendus n'est pas le meilleur moyen à adopter pour continuer à superviser le travail des télé-salariés à distance.

3.3.3 L'impact sur les relations interpersonnelles

Le gouvernement a valorisé le concept de « distanciation sociale » qui finalement dans beaucoup de situations s'est très vite associé à un élan de solidarité et de manifestations diverses et variées exprimant ce besoin de sentiment d'appartenance à une communauté. Comme le précise Christine Defuans, Responsable marketing des organisations du travail d'Orange : « Cette crise et le confinement qu'elle impose, nous montrent à quel point en étant isolés, nous sommes interdépendants, et combien l'action collective et la solidarité peuvent faire émerger des solutions innovantes ». Les communautés de travail s'expriment plus fortement aujourd'hui dans cette situation exceptionnelle et ce sera certainement l'un des axes à valoriser et privilégier dès la sortie de crise.

3.3.4 L'impact sur les métiers

On observe aussi une modification sensible sur l'image portée sur certains métiers. Ainsi naturellement les métiers de la santé, de la sécurité et de l'enseignement sont les grands

¹⁴ Idem P.16

¹⁵ Dambrin 2004, Op.cit, p.152

CHAPITRE N° 2 : le management en temps de crise

gagnants de la crise. Pour certains le rapprochement des individus exerçant ces métiers avec la population est majeur. On ne peut pas non plus oublier les métiers en lien avec le nettoyage, les services à la personne, de la distribution alimentaires (hôtes/hôtesse de caisse, etc.), etc. qui facilitent la vie au quotidien des individus. La gestion des compétences et des carrières est également en profonde mutation, cette crise ayant révélé parfois des compétences insoupçonnées chez certains.

3.3.5L'impact sur les collaborateurs eux-mêmes

Chaque personne peut ressentir cette période différemment, tant sur le plan personnel que professionnel, c'est bien normal. Toutefois, on ne peut négliger quelques conséquences positives. Parmi celles-ci on ne peut écarter le renforcement du lien familial et l'accompagnement qui peut être fait entre membre d'une même famille. Les psychiatres insistent notamment sur l'importance à donner à l'exercice d'un rôle et d'activités dédiées. L'individu peut aussi « montrer » plus explicitement son travail et il peut ainsi s'exprimer plus pleinement dans sa dimension personnelle et professionnelle ; même si certaines tensions dues au confinement sont inévitables. Les collaborateurs trouvent ainsi un moyen de s'exprimer dans leurs spécificités, leur complexité et leurs tensions mais tout en étant au service du collectif et de l'intérêt général.

Conclusion

En conclusion nous dirons que c'est encore trop tôt pour mesurer avec exactitude l'ampleur de l'impact qu'à la pandémie covid-19 a sur l'économie mondiale et sur l'organisation du travail.

Nous jugeons nécessaire de dire que certaines organisations ont su tirer profit de cette crise, à titre d'exemple les sites de e-commerce dont le plus grand est Amazon.

Cependant le télétravail c'est démontré comme une alternative plutôt efficace pour les organisations qui ont eu recours, afin de contourner les mesures et gestes barrières mis en place par les gouvernements pour stopper la propagation du virus.

Dans le chapitre suivant nous allons orienter notre objet d'étude sur l'enseignement supérieur durant l'année universitaire 2020-2021. Télé- enseignement pour certains, télétravail pour d'autres.

Chapitre 3

**Télétravail et télé-
enseignement dans les
universités
Algériennes cas
UMIMTO 2020**

Chapitre 3 : télétravail cas corps enseignant FSEGC. UMMTO

Introduction

Le travail de terrain est l'étape la plus importante, dans tous les travaux de recherche, car elle permet d'avoir des réponses crédibles pour notre problématique initiale, pour réaliser cet objectif, nous avons choisis l'université MOULOUD Mammeri de Tizi-Ouzou et plus exactement la faculté de sciences économiques de gestion commercial comme terrain de recherche afin de réaliser notre enquête.

Après avoir abordé les aspects théoriques concernant le télétravail, la crise et l'alternative que présente le télétravail en temps de crise aux employeurs et au salariés, il convient dans le présent chapitre, de traiter la question sur le terrain.

Nous avons structuré le troisième chapitre autour de trois sections. La première section s'intéresse à la présentation de l'entreprise d'accueil, en suite la deuxième section se penche d'expliquer la démarche méthodologique adoptée ainsi que les caractéristiques de l'enquête, Enfin dans la dernière section nous allons identifier, analyser et interpréter les données recueillis à travers notre enquête.

Section I : présentation de l'organisme

1.1 : Présentation de l'Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou

L'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, créée en 1977, est un établissement public pluridisciplinaire. Elle compte aujourd'hui plus de 42000 étudiants, 2083 enseignants et 1000 personnels techniques et administratifs, répartis sur dix facultés :

- Génie de la construction
- Lettres et langues
- Sciences Biologiques et agronomiques
- Droit et Science Politique
- Sciences
- Sciences de Gestion et Sciences Commerciales
- Médecine
- Génie Électrique et Informatique
- Sciences humaines et sociales.

L'université Mouloud Mammeri a réussi à mettre sur pied des formations de plus en plus en phase avec le monde du travail. Cette démarche lui a permis d'être mieux à l'écoute des besoins de ses partenaires économiques en matière de ressources humaines et de compétences. L'Université dispose actuellement d'une trentaine de laboratoires de Recherche, agréés par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, portant sur plusieurs domaines : Chimie appliquée et génie chimique, Société-Education-Travail, Analyse et Modélisation des Phénomènes Aléatoires, Aménagement et Enseignement de la Langue Amazighe, Biochimie Analytique & Biotechnologies, Conception et Conduite des Systèmes de Production et beaucoup d'autres.

L'Université Mouloud Mammeri a entrepris un travail de structuration important pour que la recherche puisse s'inscrire dans la compétition nationale et internationale et constituer une dynamique favorable à son essor et son rayonnement. Largement ouverte sur son entourage socio-économique, l'Université Mouloud Mammeri ne cesse d'œuvrer pour encourager le développement durable et être en harmonie avec les défis de la mondialisation. Le rapprochement entre l'université et le secteur économique local et national est désormais une réalité objective, un challenge, une stratégie de l'université Mouloud Mammeri pour la mise en œuvre des projets prometteurs. Ainsi, plusieurs accords-cadres ont été signés avec des entreprises d'envergure nationale. La volonté d'ouverture de l'Université vers le monde s'est traduite aujourd'hui par la signature de plusieurs conventions dans le cadre de coopération

Chapitre 3 : télétravail cas corps enseignant FSEGC. UMMTO

avec des établissements universitaires de plusieurs pays (France, Italie, Russie, Espagne, Roumanie, Canada, Ukraine, Tunisie, Maroc, etc...). Ces accords ont été conclus pour faciliter les échanges scientifiques, la mobilité des enseignants chercheurs, étudiants et du personnel universitaire. L'université vise à construire des passerelles d'échanges d'expériences et de compétences mais aussi l'amélioration des méthodes pédagogiques, booster la recherche scientifique et d'ériger un réseau de coopération solide et pérenne. L'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou participe à plusieurs programmes d'échanges universitaires tels que le programme européen de bourses, le programme « Entre les lignes - between the line » ; le programme de bourse d'études en Fédération de Russie et autres¹.

1.2 Présentations de la faculté des sciences économiques commerciales et de gestion

La Faculté FSECG a été créée en application de l'article 2 du décret exécutif n° 98-253 du 17 août 1998. Elle a hérité du patrimoine de l'institut des Sciences Économiques lequel a été créé en 1977-1978 lors de l'ouverture de l'université « MOULOUD MAMMERI » de Tizi-Ouzou. A cette époque, il n'existait qu'un seul tronc commun avec trois spécialités: gestion, planification et sciences financières.

La faculté des Sciences Économiques, Commerciales et de Gestion est l'une des plus importantes facultés de L'UMMTO. Sa principale mission est la formation des cadres en sciences économiques, en sciences de gestion et en sciences commerciales.

1.2.1 FORMATION EN GRADUATION

La faculté FSECG est structurée en quatre départements pédagogiques :

- Tronc Commun
- Sciences Economiques.
- Sciences de Gestion.
- Sciences Commerciales.
- Sciences Financière et Comptabilité.

En première année les étudiants sont inscrits en Tronc Commun.

En deuxième année les étudiants seront classés en fonction de leurs résultats et leurs vœux vers les quatre filières du domaine à savoir :

¹ <http://fsecsg.ummto.dz/#>, consulté 03/05/2021

Chapitre 3 : télétravail cas corps enseignant FSEGC. UMMTO

Sciences Economiques, sciences de Gestion, sciences Commerciales et Sciences Financière et Comptabilité.

En troisième année les étudiants ont le choix d'inscription dans les spécialités de chaque filière.

A. Sciences Economiques :

- ✓ Economie Monétaire et Bancaire.
- ✓ Economie Quantitative.
- ✓ Economie et Gestion des Entreprises.
- ✓ Economie du Développement.

B. Sciences de Gestion :

- ✓ Management.
- ✓ Gestion des ressources humaines
- ✓ Entreprenariat

C. Sciences Commerciales :

- ✓ Commerce international.
- ✓ Marketing.
- ✓ Commerce International et Logistique.

D. Sciences Financières et Comptabilité :

- ✓ Comptabilité et audit.
- ✓ Finance et comptabilité.
- ✓ Finance d'entreprise
- ✓ Finance Banque et Assurance

Chapitre 3 : télétravail cas corps enseignant FSEGC. UMMTO

Nous avons optés pour l'Université MOULOUD Mammeri de Tizi-Ouzou comme terrain de recherche pour notre thématique plus exactement la faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion, pour y mener notre enquête et essayer d'apporter des réponses à notre problématique qui est **l'organisation du travail adéquate en temps de crise**.

Section02 : Démarche méthodologique

Pour pouvoir répondre à notre problématique, nous avons adopté la démarche méthodologique suivante :

Nous avons élaborés et distribuer un questionnaire comportant 30 questions sous deux rubriques aux enseignants de la faculté des séances économiques et gestion commerciale, pour le recueil de l'information afin de traiter les réponses d'interpréter les statistiques pour arriver à des synthèses qui répondront à notre problématique.

La population d'étude englobe l'ensemble des enseignants de la FSEGC (faculté des séances économiques et gestion commerciale)

2.1Le cadre spatio-temporel

- Le lieu de l'étude : notre recherche s'est déroulée au niveau de la FSEGC, campus HESNAOUA, Tizi-Ouzou
- La durée de l'étude : nous avons réalisé notre enquête dans une période s'étalant du 10 mai à la fin du mois de juin de l'année 2021.

2.2L'objet de travail de recherche

L'objet de notre travail de recherche consiste à vérifier si le télétravail et une alternative d'enseignement en temps de crise covid-19, pour apporter des réponses à notre problématique, nous avons adoptés la démarche suivante :

Elaboration d'un questionnaire sur Google forme puis envoyé sur les adresses email des enseignants de l'échantillon que nous avons pris soin de calculer.

2.3Caractéristique de l'enquête

La taille de notre échantillon est composée de 159 enseignants. Pour recueillir des données, nous avons touché toutes les grades des enseignants, le questionnaire est structuré en 2 axes, composé de 30 questions parmi lesquelles on trouve des questions fermés et semi-ouvertes, Le langage utilisé dans le questionnaire est compréhensible et accessible pour tous les enseignants. Le contenu du questionnaire que nous avons soumis est précis et sans ambiguïtés ni confusions, le questionnaire est adressé à 159 personnes.

2.4 Etat des lieux

La nomenclature des corps des enseignants chercheurs est fixée comme suit :

- le corps des assistants
- le corps des maîtres-assistants,
- le corps des maîtres de conférences,
- le corps des professeurs

2.4.1 Corps des maîtres-assistants

Le corps des maîtres-assistants comporte deux (2) grades :

- le grade de maître-assistant classe B
- le grade de maître-assistant classe A

Maître-assistant classe B est chargé ;

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

Maître-assistant classe A est chargé :

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

2.4.2 Corps des maîtres de conférences

Le corps des maîtres de conférences comporte deux (2) grades :

- le grade de maître de conférences classe B
- le grade de maître de conférences classe A

Chapitre 3 : télétravail cas corps enseignant FSEGC. UMMTO

Le maître de conférences classe B est chargé :

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

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

Maître de conférences classe A

Le maître de conférences classe A est chargé :

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

2.4.3 Corps des professeurs

Le professeur est chargé:

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

2.5 La taille de l'échantillon et les participants à l'enquête

La recherche sociale et humaine y compris la sociologie, fait appel à des méthodes mathématiques et à des méthodes statistiques (échantillonnage) pour obtenir des résultats plus précis dans l'étude du phénomène. L'utilisation de ces méthodes permet un gain de temps considérable, demande moins d'efforts et rend la recherche plus objective, car dans certaines enquêtes, l'étude de la population dans son ensemble ne peut être réalisée, surtout dans le cas où celle-ci est grande. Dans ce contexte, l'exactitude des résultats obtenus dépend de l'échantillon et du degré de représentation de ce dernier dans la population de la recherche. Le processus d'échantillonnage est donc une étape importante qui nécessite une sélection rigoureuse pour être plus représentatif et ses résultats plus réalistes.

Dans le cadre de cette recherche, notre population d'étude fait référence aux enseignants de la faculté des sciences économiques et gestion commercial de l'université MOULOUD MAMMARI DE TIZI OUZOU. Celles-ci estimées à 272 enseignants qui sont répartie selon les grades comme suit :

Chapitre 3 : télétravail cas corps enseignant FSEGC. UMMTO

Tableaux n°5 : effectifs par grades

Grades	Nombre
Professeurs	16
maitres de conférences classe A	17
maitres de conférences classe B	49
maitres assistant classe A	173
maitres assistants classe B	17

Source : élaboré par nous-mêmes par les données récolté de la faculté

En ce qui concerne notre échantillon, celui-ci a été déterminé en deux temps :

- ❖ D'abord, nous avons déterminé notre échantillon par apport à la population mère. D'après les résultats de cette sélection, celui-ci a été estimé, à hauteur de 58%. Ce qui signifie 159 enseignants au sein de la faculté. S'agissant de la détermination de l'échantillon, nous avons opté pour la méthode de KREJCIE et MORGAN (1970)³.

Cette méthode est uniquement recommandée lorsque le chercheur connaît avec exactitude la taille de la population d'étude⁴. Elle permet de déterminer la taille de l'échantillon, remplissant le critère de représentativité selon la formule suivante:

$$s = \frac{X^2(1 - P)}{d^2 N - 1 + X^2P(1 - P)}$$

- S = la taille de l'échantillon nécessaire⁵
- X² = Table valeur du Chi deux pour 1 degré de liberté et un niveau de confiance de 95% soit la valeur de : 3,84163⁶
- N = la taille de la population⁷
- P = la proportion de la population (censée être 50% du moment que cela, permet de garantir la taille de l'échantillon maximal)⁸
- d = degré de précision accepté (0,05)⁹.

³ KREJCIE, R.V et MORGAN,D.W., Determining sample size for research activities. Educational and psychological measurement, 1970. 30(3), pp. 607-610.

⁴ Les résultats obtenus ont été vérifié par la l'application « Simple Size Calculator »disponible sur le site <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>.

⁵ Required sample size

⁶ The table value of chi-square for 1 degree of freedom at the desired confidence level (3.841)

⁷ The population size

⁸ The population proportion (assumed to be .50 since this would provide the maximum sample size.)

⁹ The degree of accuracy expressed as a proportion (.05)

Chapitre 3 : télétravail cas corps enseignant FSEGC. UMMTO

Le tableau suivant synthétise l'ensemble de ces résultats

Tableau n°6 : L'échantillon de l'étude

	Population mère Enseignaient	L'échantillon de l'étude	
		En Nombre	En %
Faculté SEGC	272	159	58%

Source : élaboré par nous-mêmes.

Ensuite, cet échantillon a été réparti sur la base des catégories socioprofessionnelles approuvées par l'université. Cette répartition a été effectuée selon la méthode d'échantillonnage stratifié dont son principe est le suivant :

Un échantillonnage aléatoire stratifié est obtenu en divisant, les éléments d'une population en groupes distincts appelés strates et en sélectionnant dans chaque groupe (strate) un échantillon aléatoire simple. Pour définir une strate, nous choisissons des critères en rapport avec l'objet de la recherche afin d'augmenter la précision des estimations des paramètres de la population qui concerne dans notre cas les grades des enseignants (maitre-assistant classe A, maitre-assistant classe B, Maitre de conférences classe A, Maitre de conférences classe B)

- Pourcentage de strate dans la communauté d'origine = $\frac{\text{L'ensemble des membres de la catégorie professionnel}}{\text{la taille de la population d'origine}} * 100$
- La taille de strate dans l'échantillon = $\text{Taille de l'échantillon} * \text{Pourcentage de strate dans la communauté d'origine}$.

Selon cette méthode, la distribution de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles est indiquée dans le tableau suivant

Tableau n°7: La répartition de l'échantillon selon les grades des enseignants

Grades	Effectif / grade		Echantillon / grade	
	En nombre	%	En nombre	%
professeurs	16	6%	10	6%
Maitres de conférences classe A	17	6%	10	6%
Maitres de conférences classe B	49	18%	28	18%
Maitres assistant classe A	173	64%	101	64%
Maitres assistant classe B	17	6%	10	6%
Totale	272	100%	159	100%

Source : élaboré par nous-mêmes.

Chapitre 3 : télétravail cas corps enseignant FSEGC. UMMTO

Sur cette base, la distribution et la récupération des questionnaires ont été faits par Google forme et envoyé par mail aux enseignants à compter du 10 mai jusqu'au 23 juin afin de permettre aux enseignants composons l'échantillon de remplir dûment les questionnaires.

Ainsi, il est à signaler que 159 questionnaires ont été distribués dont 105 ont été récupérés. Sur ces derniers, 14 ont été exclus à cause du manque de validité pour l'analyse. Le tableau ci-dessous donne un aperçu du nombre de questionnaires distribués, récupérés, écartés et maintenus dans notre analyse.

Tableau n°8: La synthèse d'état des questionnaires personnels dans la faculté

Faculté	Questionnaires personnels							
	Distribué		Récupérés		Ecartés		Maintenus	
	En nombre	%	En nombre	%	En nombre	%	En nombre	%
Enseignant	159	100%	105	66%	14	13%	91	87%

Source : élaboré par nous-mêmes.

Comme cela a été indiqué précédemment, le principal motif du non prise en compte des questionnaires récupérés est que ceux-ci n'ont pas rempli le minimum de réponses requises que nous nous sommes fixés. C'est-à-dire, rempli au moins à 50% des principaux axes du questionnaire. A partir de cette condition d'intégration, nous avons alors pu retenir au total que 91 questionnaires, environ 87% du total des questionnaires récupérés¹⁰.

Section 3 : Présentation des résultats

1. le genre (homme/femme)

Tableau n° 9 Présentation de l'échantillon n en terme de genre (homme / femme)

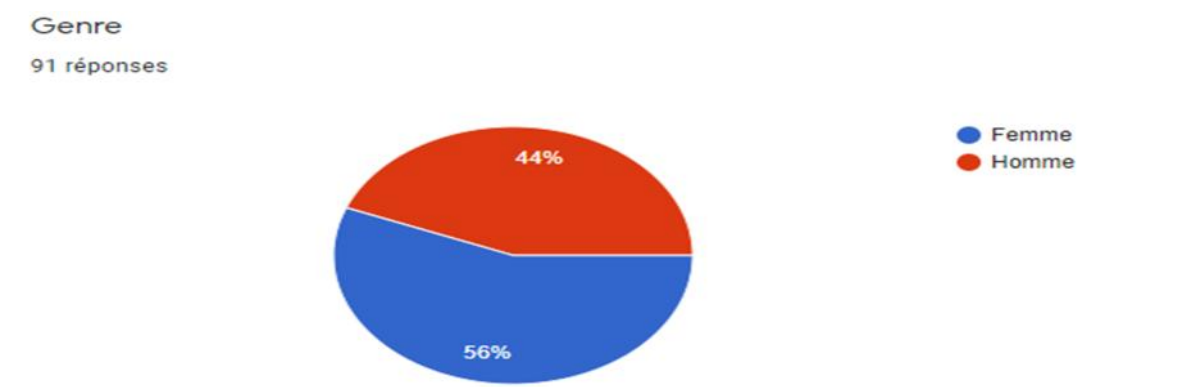
	En nombre	En %
Homme	40	44%
Femme	51	56%
Total	91	100%

Source : élaboré par nous-mêmes.

¹⁰ Zahia BOUZIDA, L'impact de la démarche qualité sur la performance des entreprises industrielles Algériennes Cas de: ENIEM et Condor Electronics, THESE POUR L'OBTENTION DU DOCTORAT EN SCIENCES COMMERCIALES, OPTION : ENTREPRISE ET MARCHÉ tiz-ouzou, 2018-2019,p.p,193-197

Chapitre 3 : télétravail cas corps enseignant FSEGC. UMMTO

Figure n° 5: le genre



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur Google forme

On constate de ce diagramme en camembert ci-dessus que l'échantillon est presque homogène en ce qui concerne le genre, en effet 56% de l'échantillon retenue pour l'étude sont des femmes contre 44% pour les hommes, soit 51 enseignantes et 40 enseignants.

2. Les tranches d'Age

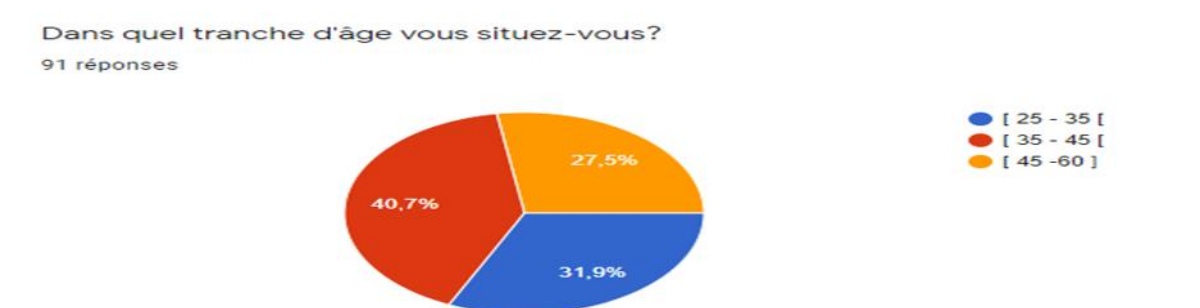
Notre échantillon est réparti en 3 tranches d'âge comme le montre le tableau suivant :

Tableau n°10 : la répartition des enseignants selon les catégories âges

	En nombre	En %
[25 - 35 [29	31.9%
[35 - 45[37	40.7%
[45 -60]	25	27.5
Total	91	100%

Source : élaboré par nous-mêmes.

Figure n°6: les catégories d'âge



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur Google forme

Nous constatons du diagramme en camembert et du tableau que le grand nombre des enseignants ayant répondu au questionnaire sont âgés de 35 à 45 ans soit un total de 40.7%,

Chapitre 3 : télétravail cas corps enseignant FSEGC. UMMTO

tant dit que nous avons 31.9% d'enseignants âgés de 25 à 35 ans et les 27.5% restants sont âgés de 45 à 60 ans.

Donc nous pouvons dire que les âges de l'échantillon retenu pour notre étude sont bien répartis.

3. La répartition des grades

Selon les grades des enseignants de l'enchantions étudié nous avons présenté les résultats de la question dans le tableau suivant :

Tableau n°11: la répartition des enseignants selon les grades en nombre et en pourcentage

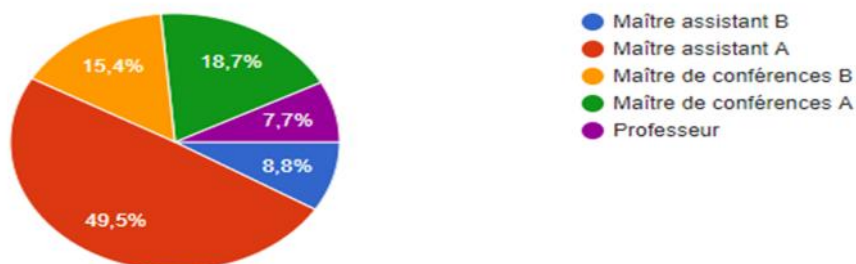
Grades	En nombre	En %
professeurs	7	7.7%
Maitres de conférences classe A	17	18.7%
Maitres de conférences classe B	14	15.4%
Maitres assistant classe A	45	49.5%
Maitres assistant classe B	8	8.8%
total	91	100%

Source : élaboré par nous-mêmes.

Figure n°7 : répartition selon les grades des enseignants

Quel est votre grade?

91 réponses



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur Google forme

Ce diagramme montre en pourcentage les grades des enseignants qui composent l'échantillon.

Tout d'abord on constate que le grade dominant et celui de maitre-assistant classe A soit 49.5%, ensuite nous avons 18.7% et 15.4% correspondants respectivement a maitre de conférences classe A et maitre de conférences classe B, tandis que le grade de maitre-assistant classe B et de professeur sont les moins peuplé avec 8.8% et 7.7% respectivement.

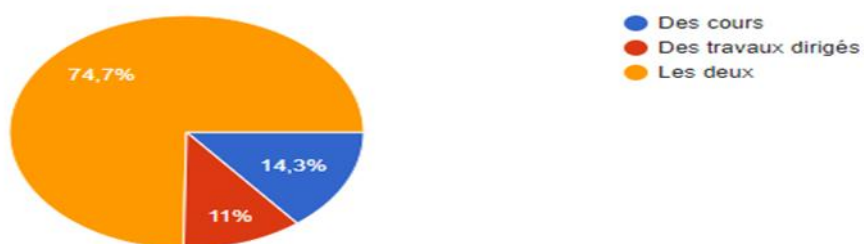
Chapitre 3 : télétravail cas corps enseignant FSEGC. UMMTO

Cela peut s'expliquer par la politique de recrutement de l'université, par l'ascension dans la pyramide hiérarchique mais aussi par l'Age dominant des enseignants vu dans le diagramme précédant celui-ci.

4. La nature du travail des enseignants

Figure n°8: la charge des enseignants en termes de cours et TD

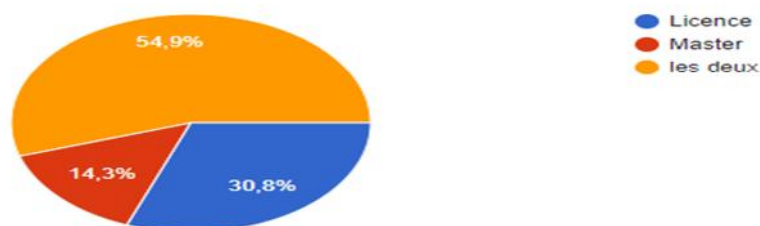
dispensez vous ?
91 réponses



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur Google forme

Figure n°9 : cycle occupé dans l'exercice des fonctions

Vous êtes enseignant en cycle
91 réponses



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur Google forme

Les figures 8 et 9 montrent en pourcentage la nature de l'emploi du temps des enseignants intervenant soit en master et /ou en licence.

Nous constatons en premier que la grande majorité soit 54.9% intervient dans les deux cycles (licence et master) et dispensent travaux dirigés et cours magistrales à hauteur de 74.7% de l'échantillon.

Ces données mettent en avant la grande polyvalence et la maîtrise des enseignants de la fsecg.

Chapitre 3 : télétravail cas corps enseignant FSEGC. UMMTO

En second lieu on constate que 14.3 % de la population étudiée dispense exclusivement des cours tandis que les 11 % restant dispensent des travaux dirigés, ce que nous pouvons expliquer par rapport aux grades des enseignants, à leurs emplois du temps mais aussi par rapport aux vacances que nous n'avons pas pris en compte dans cette étude.

En dernier nous remarquons que 30.8 sont enseignants de cycle master contre 14.3 pour les travaux dirigés, ce qui s'explique par le besoin de la faculté, par la charge du travail, par le nombre d'étudiant en licence et en master et en dernier la spécialisation de certains enseignants.

5. La distance lieux de travail et domicile

Tableau n°12 : répartition des enseignants selon les distances domicile / travail

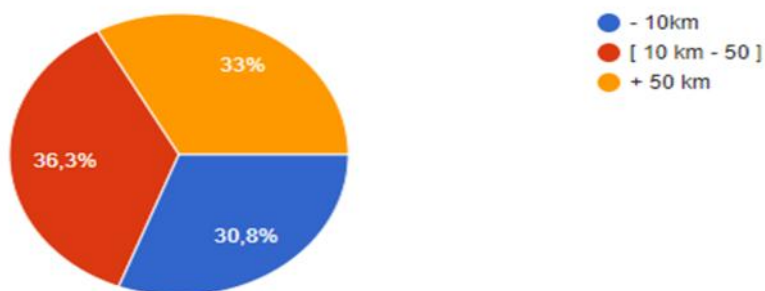
Distance	En nombre	En %
-10 km	28	30.8 %
[10 km – 50km]	33	36.3 %
+ 50 km	30	33 %
Total	91	100 %

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de graphe

Figure n°10: distance, travail et domicile

La distance qui sépare votre domicile de votre lieu de travail

91 réponses



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur Google forme

Nous observons dans le diagramme ci-dessus que 30.8% des enseignants habitent dans un rayon de dix (10) kilomètres de l'université, 36.3% dans un rayon de 10 à 50 kilomètres de cette dernière quant au 33 % restant eux habitent à plus de 50 kilomètres de leur lieu de travail.

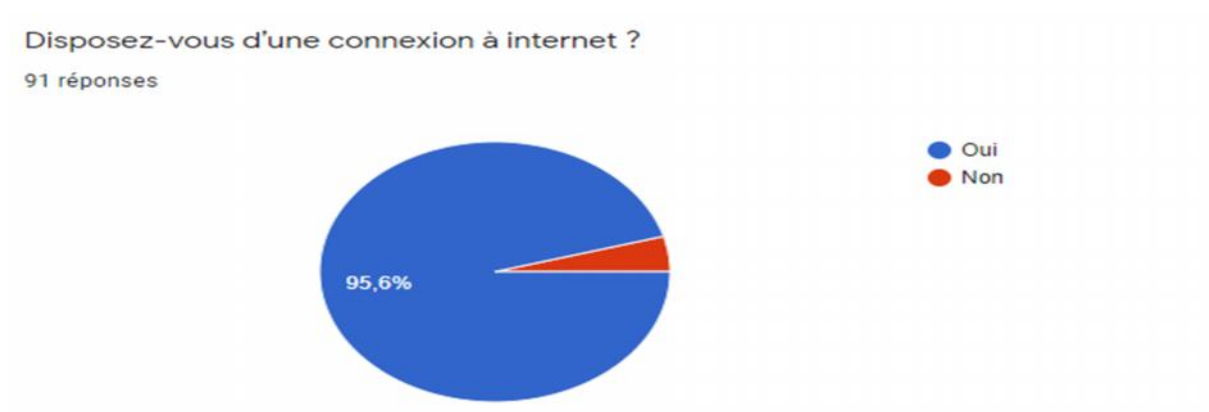
Nous avons jugé utile de joindre cette question à l'étude en raison de sa pertinence dans l'enquête que nous avons menée.

6. L'accès à internet et son utilisation dans le travail

L'accès à internet est un élément très important de nos jours la grande majorité des flux d'informations et de communication passe par celle-ci.

Par les deux figures qui vont suivre nous vous présentons les proportions des enseignants qui ont accès à internet et ceux qui l'utilisent cette dernière dans leur travail.

Figure n°11 : accès des enseignants à internet



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur Google forme

Figure n°12 : le recours des enseignants à internet



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur Google forme

Nous constatons par ces résultats des deux figures (11) et (12) que la majorité des enseignants ont accès à internet soit 95.6%, et la totalité de ceux qui ont accès l'utilisent au quotidien dans le leur travail d'enseignant.

7. Le recours à internet dans le travail choix/obligation

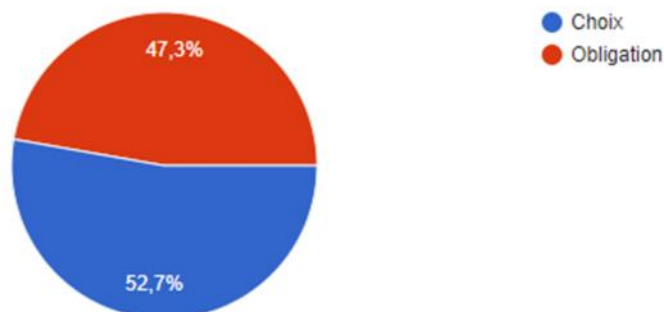
Ce diagramme en camembert montre en pourcentage le recours des enseignants à internet, si c'est par choix délibéré ou par obligation, que ça soit par contrainte d'avènement technologique ou par contrainte environnementale.

Chapitre 3 : télétravail cas corps enseignant FSEGC. UMMTO

Figure n° 13: le recours à internet dans le travail un choix / une obligation

Si oui, est-il un choix ou une obligation

91 réponses



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur Google forme
Tableau n° 13 : le recours à internet

	En nombre	En %
Recours à internet par choix	43	52.7%
Recours à internet par obligation	48	47.3%

Source : Réalisé par nous même

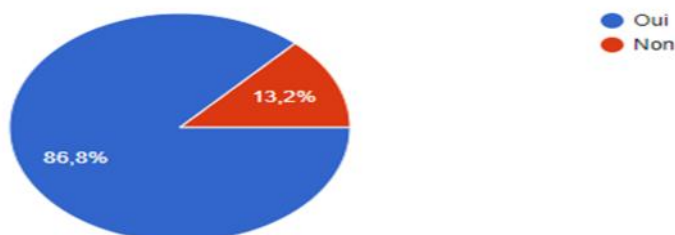
Par l'observation du diagramme ci-dessus et du tableau, nous constatons que les proportions sont très proches soit 52.7% des enseignants ont recours à internet par choix délibéré poursuivant les avancements technologique et la facilité qu'elle procure, 47.3% en revanche ont été contraint et ce, que ça soit par l'environnement socio-professionnel, par les mesures de distanciation sociale imposées par le gouvernement ; par l'administration de la faculté ; par la distance séparant le domicile du lieu de travail ou par les étudiants eux même.

8. L'atteinte des objectifs par le recours à internet

Figure n° 14 : l'atteinte des objectifs par le biais des TIC et d'internet

Le recours à internet et aux TIC vous a permis d'atteindre vos objectifs au travail

91 réponses



Chapitre 3 : télétravail cas corps enseignant FSEGC. UMMTO

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur Google forme

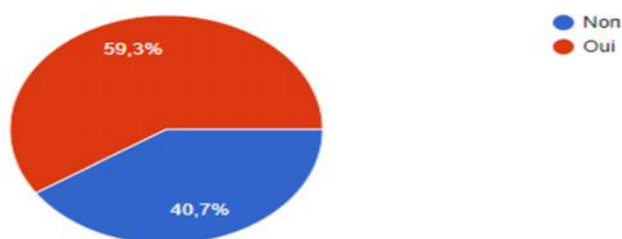
On constate que 86.8% ont atteint leurs objectifs par le recours à internet et aux TIC, soit 79 enseignants qui confirment avoir atteint leurs objectifs après avoir eu recours à internet et aux TIC. tandis que un faible pourcentage (13.3%) n'y parvient pas et cela pourrait se traduire par un manque de volonté ou de réticence à l'égard de cette nouvelle manière de travailler, en effet il est à signaler toute fois que bon nombre d'entre eux préfèrent le face à face.

9. Le recours aux plateformes e-learning et les chaînes de diffusion en ligne

Figure n°15 : Le recours aux plateformes e-learning et les chaînes de diffusion en ligne

Avez-vous déjà eu recours aux plateformes e-learning ou chaînes de diffusion en ligne avant l'année universitaire 2019/2020

91 réponses

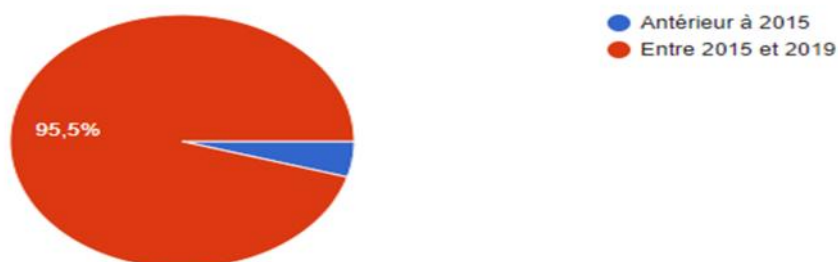


Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur Google forme

Figure n°16: la période de recours à e-learning et aux chaînes de diffusion en ligne

Si oui, depuis quelle année ?

66 réponses



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur Google forme

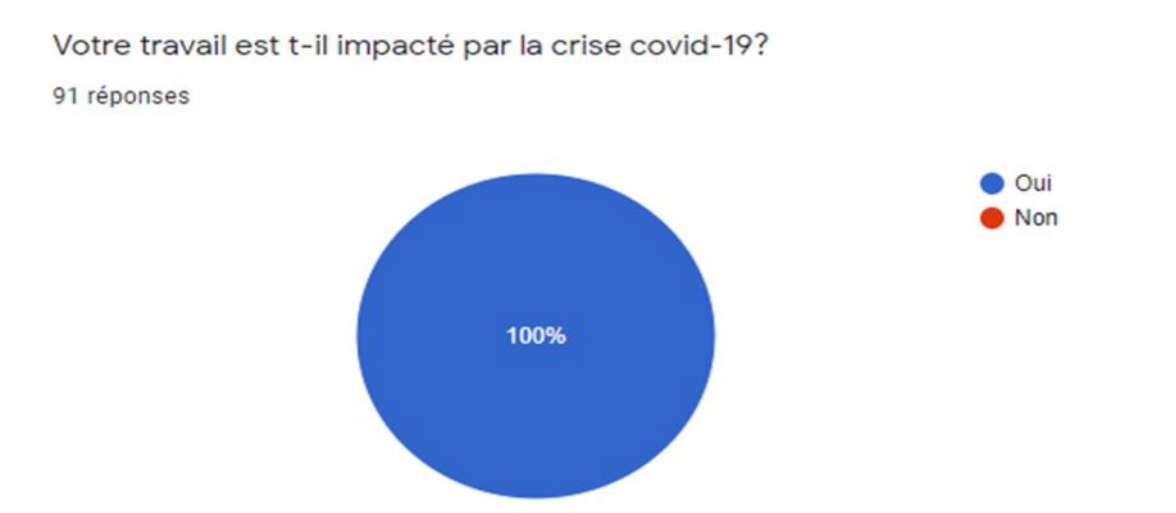
Les deux diagrammes figure (15) et (16) nous illustre sur l'année de recours des enseignants au l'e-learning et aux chaînes de diffusion en ligne. Nous ne constatons qu'une très faible utilisation de ces derniers avant 2015, contrairement à ces dernières où le télé-enseignement et le e-learning ont vu leur promotion et ce pour diverses raisons, nous soulignerons l'apparition de nouvelles applications dédiées à cet effet, la démocratisation des appareils électroniques (ordinateur, tablettes, Smartphones) , la remise à niveau du site internet de l'université en 2016 où ces fonctionnalités ont été mise en avant, perfectionnées et leur utilisation a été facilité. Réellement c'est en mars de l'année 2020 que tout le monde a été contraint d'y avoir recours ou d'initier puisque il n'existait pas d'autre réelle alternative pour

Chapitre 3 : télétravail cas corps enseignant FSEGC. UMMTO

parachever l'année universitaire à cause des mesures de distinctions et d'éloignements de confinement en vigueur.

10. L'impact de la crise covid-19 sur le travail

Figure n°17: l'impact de la crise covid-19 sur le poste de travail

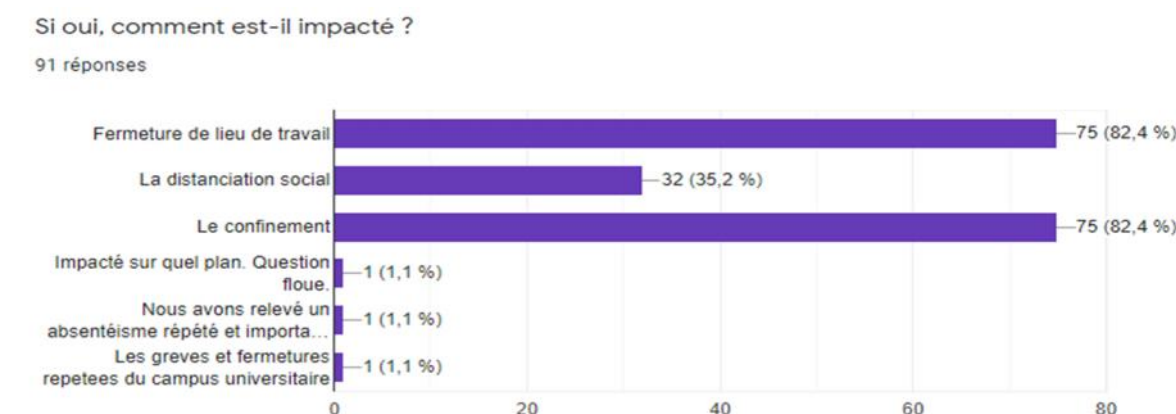


Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur Google forme

Par le diagramme de la figure (17) nous constatons que tous les enseignants de la faculté ont été impactés par la crise covid-19 dans leur travail et ce après la décision de fermeture des locaux de l'université.

11. l'impact de la covid-19 sur le travail des enseignants

Figure n°18 : les causes d'impact de covid-19 sur le poste de travail des enseignants



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur Google forme

Par observation au diagramme de la figure (18) nous avons constaté que le travail des enseignants a été impacté par les mesures prises pour lutter contre le corona virus soit 82.4% par la fermeture des universités algériennes, et 35.2% pour les mesures d'éloignement et de distinctions sociales.

Chapitre 3 : télétravail cas corps enseignant FSEGC. UMMTO

Il est à noter que ce cas de figure exceptionnel et ces mesures drastiques ont été observés dans le monde entier à l'exception du Japon et de quelques États où le télétravail et l'enseignement à distance étaient déjà en vigueur avant le coronavirus.

12. Les mesures prises pour faire face à la crise covid-19

Figure n°19 : mesures prises face à la crise covid-19 dans la FSEGC

Quelles sont les démarches entreprises par votre établissement pour faire face à cette crise ?

91 réponses



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur Google Forms. Nous constatons par l'observation du diagramme (la figure 19) que 89 % des enseignants ont eu recours au téléenseignement et aux nombreux outils d'internet pour faire face à cette situation de crise, contre un faible pourcentage de 8,8% qui ont choisi de remettre des photocopies aux étudiants à défaut de dispenser les cours et travaux dirigés de manière traditionnelle.

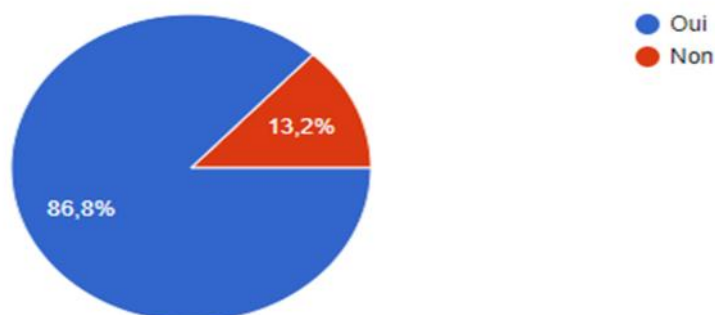
Nous avons jugé pertinent de joindre cette question au questionnaire initial pour connaître le taux de réticence qu'aurait connu le télétravail dans les universités algériennes.

13. Le recours au télétravail en temps de crise

Figure n°20 : le taux de recours aux cours en ligne en temps de crise

Est-ce que vous avez dispensé des cours en ligne suite à cette crise ?

91 réponses



Chapitre 3 : télétravail cas corps enseignant FSEGC. UMMTO

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur Google forme

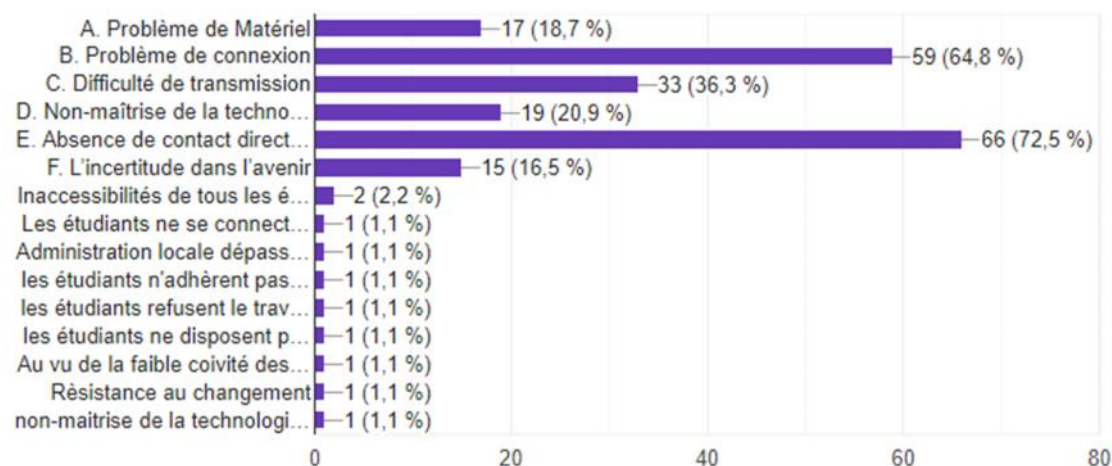
Dans la figure n°(20) nous constatons que plus de 86% des enseignants ont eu recours à internet pour dispenser leurs cours, a fin de parachever le semestre qui était Delors en cours, 13.2% des enseignants ont répondu non à cette question nous déduisons qu'ils avaient fini leur semestre et l'université n'avait pas mis de dispositif concluant pour faire des examens en ligne.

14. Les obstacles liés au travail a distance dans l'urgence (travail en ligne / télétravail)

Figure n° 21 : les obstacles du travail a distance dans l'urgence (travail en ligne / télétravail)

Quelles sont les difficultés que vous rencontrez pour travailler à distance (dispenser vous cours en ligne) ?

91 réponses



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur Google forme

Nous obserons dans le graphe (figure n°21) qui est un diagramme en batons les dificultès et les problemes les plus recurents reconctrès par les enseignants ayant repondu au questionnaire a propos du travail a distance.

Chapitre 3 : télétravail cas corps enseignant FSEGC. UMMTO

En premier lieu 64.8% se sont plaints de problèmes de connexion à internet contre 18.7% qui disaient ne pas avoir le matériel adéquat pour travailler depuis leur domicile, et 36.3% affirmaient avoir des difficultés de transmission.

Vu que cette partie du questionnaire était à réponses multiples, il est donc logique qu'elle soit multis objectives, ce que nous venons d'exposer se classe comme étant des problèmes techniques, en effet c'est la surprise et l'urgence qui ont causé cela.

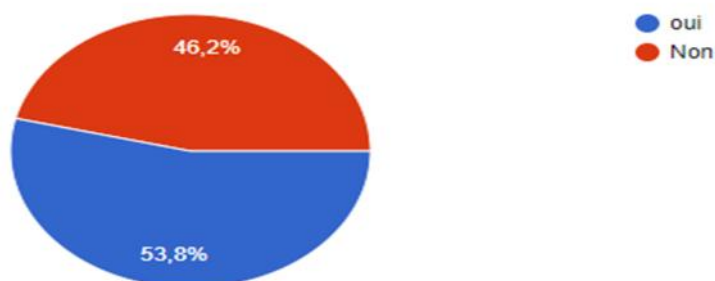
En second nous nous sommes penchés sur les problèmes psychologiques qu'aurait pu rencontrer les enseignants durant l'expérience, 72.5% affirmaient que c'est l'absence de contact direct enseignant/étudiant qui est problématique à cette nouvelle façon d'enseigner, tandis que 16.5% disaient que le problème était l'incertitude dans l'avenir, ce qui pourrait être compréhensif étant donné la situation sanitaire, la nouveauté du coronavirus et l'état d'alerte source d'incertitude et d'inquiétude qui ne donnait pas envie de travailler.

15. Le télétravail et l'enseignement à distance

Figure n°22 : espace dédié au travail à domicile

Disposez-vous d'un espace dédié pour le télétravail dans votre domicile?

91 réponses



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur Google Forms

Par l'observation de ce graphique nous constatons que plus de 53.8% de l'échantillon disposaient d'un espace dédié au travail soit 49 enseignants sur 91, contre 46.2% des enseignants qui ont dû alors improviser avec les moyens dont ils disposaient un petit espace chez eux pour continuer à travailler même si il était inconfortable et inapproprié

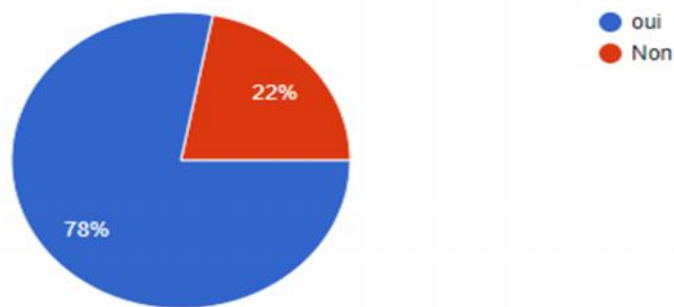
16. conciliation entre vie privée et vie professionnelle

Figure n°23 : conciliation vie privée et vie professionnelle

Chapitre 3 : télétravail cas corps enseignant FSEGC. UMMTO

le travail à distance vous a-t-il permis la conciliation vie professionnel vie privé ?

91 réponses



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur Google forme

Par le diagramme circulaire (figure 23) nous avons constatons que pour 78% des enseignants, le télétravail leurs a permis de concilié vie privée et vie professionnelle, soit 71enseignants sur 91 contre 22% d'entre eux qui se sont plain de difficultés de conciliation entre les deux vies et ce pourrait être expliqué par le nombre de pièces dans le domicile comme nous l'avons vu dans le diagramme précédant (absence de lieu dédié au travail à la maison)

Il faut retenir que les difficultés rencontrés pour joindre vie privée et vie professionnelle à la maison pourrait être des problèmes d'horaires de travail et non uniquement des problèmes d'espace ou de lieu à dédié au travail.

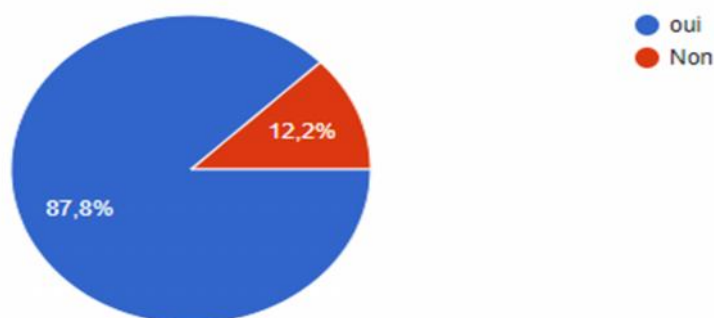
17. la flexibilité du télétravail

Figure n° 24 : l'avantage de la flexibilité du télétravail

Chapitre 3 : télétravail cas corps enseignant FSEGC. UMMTO

Le télétravail vous a-t-il permis d'être flexible?

90 réponses



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur Google forme

Tableau n°14 : la flexibilité des enseignants par le télétravail

	En nombre	En %
Oui, le télétravail m'a permis d'être flexible	79	87.8%
Non, ça ne m'a pas permis d'être flexible	11	12.2%
Total	90	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de graphe

Par le tableau ci-dessus et par le diagramme circulaire (figure 24) nous remarquons que 87.8% de l'échantillon a pu être flexible durant la période de confinement et de télétravail contre 12.2% ayant répondu non.

Par définition la flexibilité du travail est l'un des moyens permettant à une entreprise de s'adapter aux évolutions de sa demande et de son environnement, La flexibilité du travail implique donc la remise en cause de l'organisation du travail au sein de l'entreprise ou de la société, afin de s'adapter aux contraintes du marché ou de l'environnement.

Dans ce cas de figure l'organisation standard du travail a été remise en cause par la crise pandémique, c'est le télétravail qui a été proposé comme alternative et comme changement pour faire face à la crise et s'adapter à l'environnement.

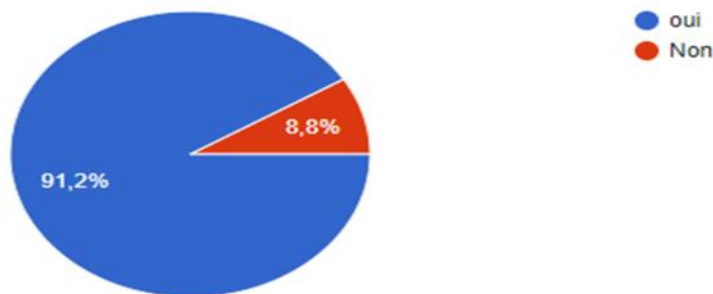
18. Le télétravail comme alternative de continuité en temps de crise covid-19

Chapitre 3 : télétravail cas corps enseignant FSEGC. UMMTO

Figure n°25 : le télétravail comme alternative de continuité en temps de crise

Le télétravail a-t-il permis une continuité de votre fonction ?

91 réponses



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur Google forme

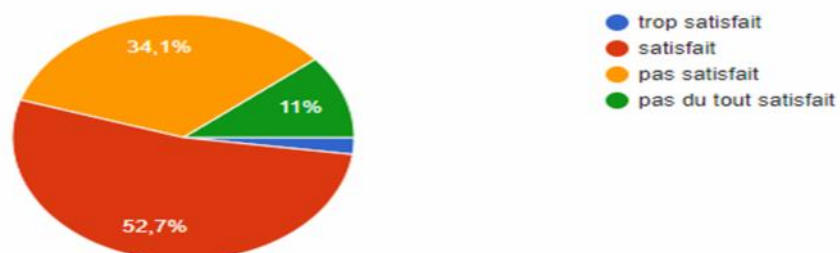
par l'analyse du diagramme circulaire (figure 25) nous constatons que le télétravail a permis la continuité dans la fonction des enseignants, vu que 91.2% des réponses sont positives, soit 83enseignant sur 91, contre une minorité soit 8.8% de réponses négatives et ce qui pourrait s'expliquer par le phénomène de la résistance aux changements.

19. La satisfaction des enseignants par rapport aux résultats obtenue de l'expérience télétravail

Figure n°26 : satisfaction des enseignants par rapport aux résultats obtenue de l'expérience télétravail.

Si oui, êtes vous satisfais des résultats obtenus

91 réponses



Chapitre 3 : télétravail cas corps enseignant FSEGC. UMMTO

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur Google forme

Tableau n°15 : la satisfaction des enseignants par rapport au télétravail

Niveau de satisfaction	En nombre	En %
trop satisfait	2	2.2%
Satisfait	48	52.7%
pas satisfait	31	34.1%
pas du tout satisfait	10	11%
Total	91	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de graphe

De l'analyse du tableau ci-dessus et du diagramme circulaire (figure 26) nous constatons que 52.7% des enseignants ayant répondu sont satisfait des résultats du télétravail.

Dans cette question nous utilisé l'échelle de LICKERT dans les modalités de réponse à savoir que 34.1% des enseignants ne sont pas satisfait, 11% d'entre eux ont dit qu'ils ne sont pas du tout satisfait tandis que une très finie partie des réponses et trop satisfait.

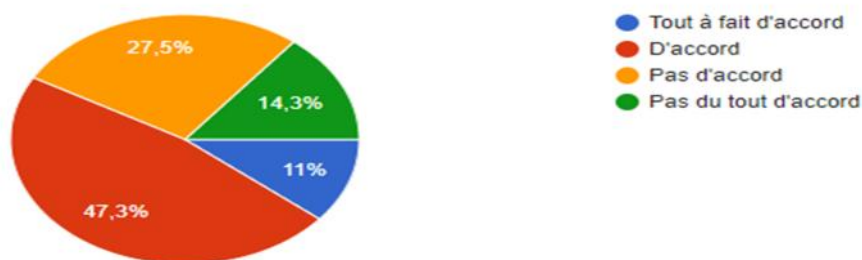
Il est donc logique même si la majorité est satisfaite de chercher pourquoi et comment satisfaire les enseignants réticents vus que le télétravail est ici une alternative qui a servi durant la crise mais ce dernier est aussi inscrit dans les perspectives de l'université

20. dispenser des cours à distance (télé-enseignement)

Figure n°27: dispenser des cours à distance pour les enseignants

Disposer les cours à distance est plus pratique.

91 réponses



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur Google forme

Le diagramme circulaire (figure 28) est représentatif du niveau de satisfaction des enseignants par rapport au fait de dispenser des cours à distance c'est-à-dire télé-enseignement, nous avons proposés cinq modalités de réponses pour la pertinence de l'enquête, les réponses sont comme suit :

-tout à fait d'accord à 11%

-d'accord à 47.3%

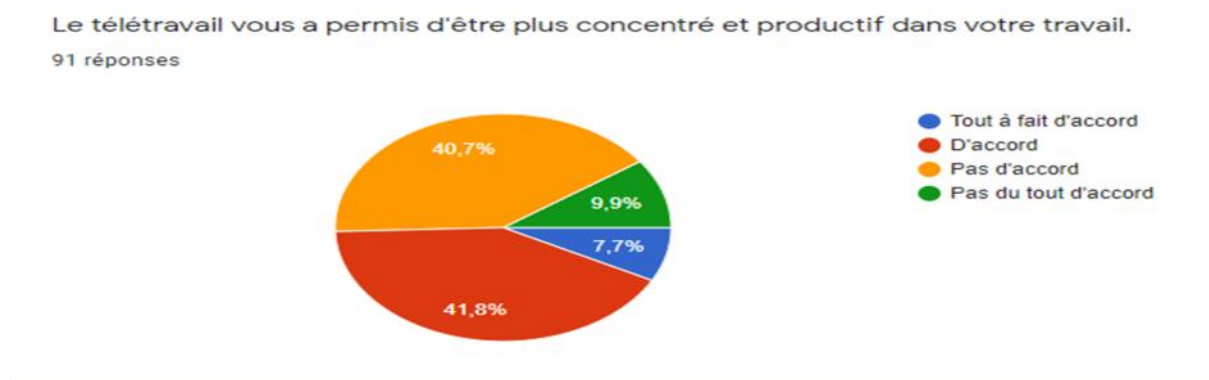
-pas d'accord à 27.5%

-pas du tout d'accord à 14.3%

Ce qui explique que le travail en télé enseignement à était satisfaisant pour les enseignants.

21. la concentration et la productivité au travail (télétravail)

Figure n°28: la concentration et la productivité au travail



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur Google forme

Tableau n°16 : la productivité et la concentration en télétravail

Possibilité	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
En nombre	7	38	37	9
En %	7.7%	41.8%	40.7%	9.9%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de graphe

L'accord des enseignants à l'égard de la productivité et la concentration au télétravail varie entre « tout à fait d'accord » et « pas du tout d'accord ».

Nous avons constaté que 7.7 % ont étaient tout à fait d'accord, 41.8 % étaient d'accord, ce qui s'explique par l'absence des sujets de distraction en travaillent de chez eux, 40.7% ont optés pour pas d'accord, et 9.9% n'étaient pas du tout d'accord, ce qui peut s'expliquer par l'habitude de travail en présentiel, la résistance aux changements, par la in- disposition d'un espace dédié au travail a distance.

22. la flexibilité des horaires de télétravail

Figure n°29 : la flexibilité des horaires de travail en télétravail

Chapitre 3 : télétravail cas corps enseignant FSEGC. UMMTO

Le télétravail vous a permis des horaires flexibles de travail.

91 réponses



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur Google forme

Tableau n°17 : la flexibilité des horaires en télétravail

Possibilité	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
En nombre	24	50	11	6
En %	26.4%	54.9%	12.1%	6.6%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de graphe

L'accord des enseignants à l'égard de la productivité et la concentration au télétravail varie entre « tout à fait d'accord » et « pas du tout d'accord ».

Plus de 26% des enseignants de notre échantillon n'était tout à fait d'accord, une proportion de 54% était d'accord, c'est les deux grandes proportions de réponse qui représente la majorité des enseignants, 12.1% et 6.6% étaient respectivement, pas d'accord et pas du tout d'accord,

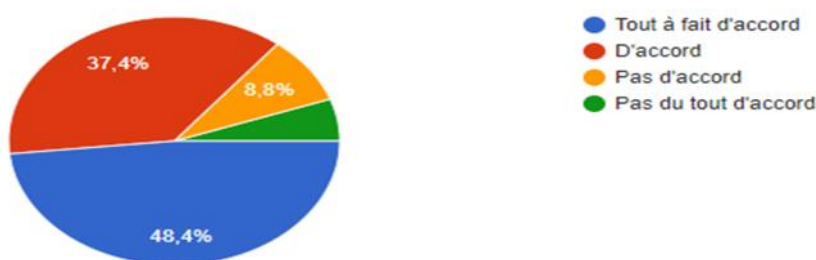
Donc le télétravail offre un avantage de flexibilité dans les horaires de travail aux enseignants.

23. le télétravail permet un gain de temps

Figure n°30 : le télétravail un avantage pour gagner du temps

Le télétravail vous a permis de gagner du temps(temps de déplacement) .

91 réponses



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur Google forme

Chapitre 3 : télétravail cas corps enseignant FSEGC. UMMTO

Tableau n°19 : le gain de temps en télétravail

Possibilité	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
En nombre	44	34	8	5
En %	48.4%	37.4%	8.8%	5.5%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de graphe

Nous avons constaté que la plupart des enseignants de notre échantillon ont eu un gain de temps en travaillent depuis leurs domiciles, les proportions de réponses ont été variées entre « Tout à fait d'accord » et « Pas du tout d'accord », 48% des réponses ont été pour « tout à fait d'accord »,

37% pour « d'accord », 8% pour « pas d'accord » et 5% pour « pas du tout d'accord ».

Ce qui démontre que le télétravail a un avantage pour gagner du temps, que ce soit par l'élimination du temps de déplacement ; ou par la vitesse de transmission des informations.

24. le télétravail permet de faire des économies

Figure n°31: le télétravail un avantage pour économiser de l'argent

Le télétravail a permis de réduire les coûts relatifs aux transport et aux déplacements.
91 réponses



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur Google forme

Tableau n°20 : la réduction des coûts en télétravail

Possibilité	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
En nombre	41	35	9	6
En %	45.1%	38.7%	9.9%	6.6%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de graphe

La grande majorité des enseignants sont d'accord que le télétravail leur a permis de réduire les coûts relatifs au transport.

Chapitre 3 : télétravail cas corps enseignant FSEGC. UMMTO

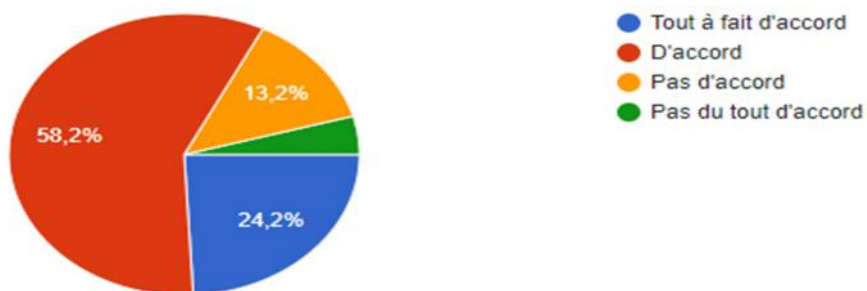
De cela nous déduisons que le télétravail permet de faire des économies, Par l'élimination de la contrainte du temps et de l'espace.

25. le télétravail est une alternative qui a permis de dépasser la crise

Figure n° 32 : le télétravail en temps de crise covid-19

Le télétravail est une alternative réussite pour dépasser la crise sanitaire covid-19.

91 réponses



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur Google forme

Tableau n°21 : le télétravail comme alternative pour dépasser la crise covid-19

Possibilité	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
En nombre	22	53	12	4
En %	24.2%	58.2%	13.2%	4.4%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de graphe

Les proportions de réponses sur notre questionnaire étaient variées entre « tout à fait d'accord » et « pas du tout d'accord » nous avons constatés pour cette question que 24% ont été « tout à fait d'accord » et 58% ont été « d'accord » pour dire que le télétravail est une alternative réussie pour dépasser la crise covid-19, et ce sont les deux proportions dominantes. Ce qui nous amène à dire que le travail en télé enseignement était la solution la plus adéquate pour travailler en temps de crise covid-19.

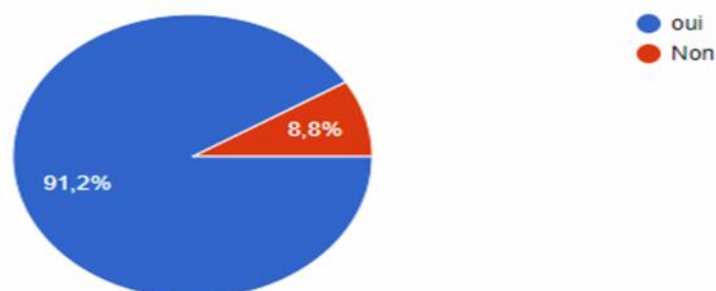
26. les TIC permettent une diffusion efficace de l'information

Figure n° 33 : les TIC permettent une diffusion efficace de l'information

Chapitre 3 : télétravail cas corps enseignant FSEGC. UMMTO

Les TIC permettent une efficacité dans la diffusion de l'information ?

91 réponses



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur Google forme

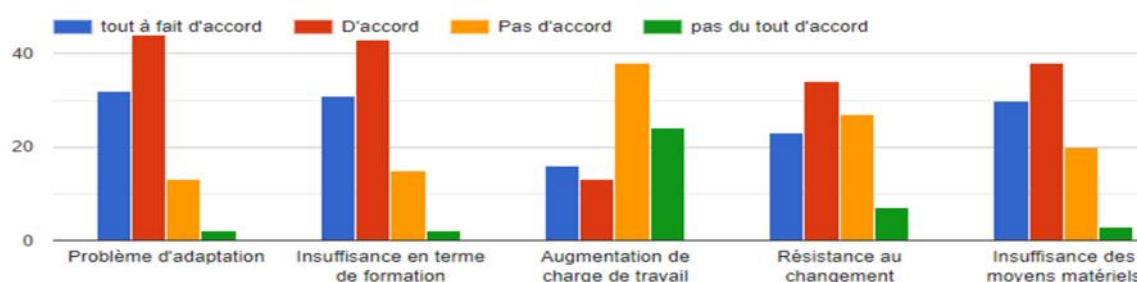
Dans l'échantillon que nous avons étudié plus de 91% des enseignants ont été d'accord sur le fait que les TIC permettent une efficacité dans la diffusion de l'information, et presque 9% ont été pas d'accord sur ce fait. Et donc par là nous déduisons que travailler avec les TIC ou télétravail est plus efficace en termes de diffusion de l'information.

Vu que le télétravail est avant tout un travail à réaliser à distance avec l'usage des TIC, donc le télétravail est une organisation de travail efficace, et ça par la traçabilité et la discrétion et même le gain de temps que nous assure le travail avec les TIC.

27. problèmes de diffusion de l'information

Figure n°34 : les causes de manque d'efficacité des TIC

Si vous avez constaté un manque d'efficacité dans l'usage des TIC, ces éléments ci-dessous ont-ils été des obstacles que vous avez rencontrés ?



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur Google forme

Tableau n°22 : les obstacles observés par rapport à l'efficacité dans l'usage des TIC

Obstacle rencontré	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Problème d'adaptation	32	44	13	02
insuffisance en termes de formation	31	43	15	02
Augmentation de charge de travail	16	13	38	24

Chapitre 3 : télétravail cas corps enseignant FSEGC. UMMTO

Résistance au changement	23	34	27	07
Insuffisance des moyens matériels	30	38	20	03

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de graphe

Nous constatons que les enseignants ont été majoritairement d'accord sur les problèmes que nous avons soulevés, sauf pour celui de « augmentation de charge de travail » que la majorité était contre cette supposition, nous avons observés que 38 personnes n'étaient pas d'accord et 24 ont répondu « Pas du tout d'accord » ces deux proportions constituent près de 70% des réponses et donc c'est un obstacle peu fréquent.

Les manques d'efficacité des TIC constatés par la population dominante de notre échantillon s'expliquent par la transformation brutale et subite dans leur travail causée par la crise covid-19.

Nous dirons que tout changement doit être planifié, étudié, et avec des moyens de réalisation.

3.1 Analyse des résultats de l'enquête

Notre enquête et notre questionnaire nous ont conduits à constater quelques insuffisances en matière d'initiation au télétravail, vu que la plupart des enseignants ont toujours été en contacts directs et physiques avec les étudiants.

3.2 Les insuffisances constatées

Après la transformation brutale et non prévue dans le travail des enseignants de la FSEGC, causée par la crise covid-19, et qui a fait que le métier de l'enseignement a été transformé par les instructions ministérielles qui demandent de continuer le programme par le télé-enseignement, nous avons constatés qu'il y a un manque de formation par rapport à ce mode de travail à distance.

Il n'y avait pas de moyens suffisants à disposition des enseignants pour réaliser au mieux leur travail et passer le message aux étudiants dans les conditions voulues.

La résistance aux changements a clairement joué un rôle majeur dans le manque d'adaptation que ça soit des étudiants ou des enseignants.

Le télétravail a des avantages économiques pour les enseignants, il permet de faire des économies sur les frais de déplacement.

Les problèmes de connexion et non fiabilité de réseaux internet ont constitué un frein pour le télétravail, par la difficulté de transmission d'information.

Chapitre 3 : télétravail cas corps enseignant FSEGC. UMMTO

Nous avons constaté un manque dans la maîtrise des TIC.

3.3 Les avantages constatés

Le télétravail permet aux enseignants, d'être plus Flexibles par rapport à la flexibilité qui observée dans les horaires de travail habituelle et même par rapport à la présence dans l'espace de travail.

Le rapport vie privée et vie professionnelle a changé, désormais travailler et s'occuper de sa famille c'est possible grâce à ce mode d'organisation de travail.

L'efficacité et la rapidité des TIC dans la diffusion de l'information, a permis l'évolution de télétravail, et le contexte de la crise a fait qu'il soit la seule mode d'organisation de travail qui permet la continuité, après les mesures prises par l'État .

Conclusion

La collaboration des enseignants de la FSEGC nous a permis d'avoir des résultats clairs et satisfaisants pour analyser le recours des enseignants au télétravail en cette période de crise sanitaire, leur satisfaction, les avantage que le télétravail procure, les difficultés rencontrées par les enseignants, dans la réalisation de leurs tâche à distance.

Notre enquête et notre questionnaire, étaient la clé pour mesurer le niveau de satisfaction des enseignants par rapport à leur expérience dans le travail à distance (télétravail).

La transformation brutale et subite dans mode du travail à était la cause de diverses insuffisances.

Le télétravail a été la solution la plus adéquate pour dépasser la crise covid-19 dans l'enseignement.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

Pour faire un court résumé de notre revue de la littérature à savoir le premier et le second chapitre qui composent la partie théorique de ce mémoire.

Nous avons subdivisé la thématique en deux parties, une partie portant essentiellement sur le télétravail et la seconde sur le management de crise tout en rentrant dans le vif du sujet c'est-à-dire mettre les deux concepts en interaction.

Dans le premier chapitre nous avons brièvement abordés les technologies de l'information et de la communication qui ont rendu possible le travail à distance, il nous a semblés utile de faire un rappel sur ce qu'est la gestion des ressources humaines et ses diverses fonctions, tout en soulignant l'impact qu'ont eu les TIC sur la GRH.

Nous sommes remontés aux origines du télétravail et avons cité qu'il est apparu aux Etats-Unis vers le milieu du siècle précédent, avant de donner une multitude de définitions, pour pouvoir faire la différence entre télétravail et dé-spatialisation.

Nous avons passés en revue et cités l'essentiel sur ce qui touche de près ou de loin au télétravail avant d'arriver à la législation de ce dernier en Algérie où nous avons été obligé d'interpréter nous même un texte de loi portant sur le travail à domicile.

Le second chapitre nous l'avons consacré au management de crise en général tout en incluant comment définir une crise son origine et la démarche à suivre en cas où celle-ci venait à apparaître.

La principale difficulté à laquelle nous avons dû faire face à ce stade était que il n'existait pas de crise sanitaire auparavant dans le monde contemporain, c'est-à-dire qu'il n'existait pas de manuel d'emploi venant avec la crise covid-19.

Nous avons essayés de donner un bref aperçu de la crise coronavirus, de sa propagation à travers le monde et de son impact sur le monde et sur le marché du travail en nous referons sur les données et les statistiques de l'organisation mondiale de la santé ainsi que l'organisation mondiale du commerce.

Jusque-là la problématique et l'hypothèse retenue pour cette étude reste inexplicées, et la question toujours posé.

Les mesures de confinement et de distinction sociale toujours en vigueur, l'alternative retenue était alors de travailler depuis le domicile, mais cela ne pouvait être fait que par la partie de la population qui vendait ou exercer un travail intellectuel au détriment de ceux qui vendaient du travail physique, ce qui fait la première limite que nous avons ici soulignée, en effet un maçon ou un agriculteur peuvent difficilement travailler depuis un ordinateur.

Dans la deuxième partie de ce mémoire partie empirique nous avons menés une étude de terrain à savoir l'élaboration et la distribution d'un questionnaire aux enseignants de la faculté

Conclusion générale

des sciences économiques commerciales et de gestion de l'université de MOULOU D MAMMERI sise à TIZI-OUZOU OU nous sommes étudiants, voilà donc exposé ici une autre limites de ce travail, à savoir que nous nous sommes limités à faire une enquête sur dans secteur publique uniquement, l'université est une institution de l'état, l'échantillon retenu pour l'étude sont les enseignants de la FSECG, notre questionnaire a connu un taux de perte de 14% tout en sachant que l'échantillon est composé de 159 enseignants.

Nous avons présentés au début du troisième chapitre notre université et fait un état des lieux en matière de télétravail, avant d'expliquer méticuleusement la démarche méthodologique adoptée pour arriver à cette conclusion.

Pour chaque question qui figurait sur le questionnaire nous avons fait un constat et présentés un diagramme qui récapitule les réponses obtenue en pourcentages avant d'interpréter, de commenter et d'expliquer les réponses.

Au terme de cette deuxième partie nous avons discutés les résultats de l'expérience télétravail ai sein de la FSECG, fait une synthèse sur le sujet.

Nous sommes arrivés à la conclusion que le télétravail pourrait être l'organisation adéquate au travail en temps de crise d'origine sanitaire ce qui est en soi une conclusion satisfaisante étant donné que c'est le télétravail qui a permis de mener à terme l'année universitaire 2019 /2020, cependant cette expérience a démontré que le télétravail devrait être inscrit dans les premières lignes de perspectives de chaque entreprise ou institution en vue des avantages et du retour positif de celui-ci, avantage pour le salarié, pour l'employeur ainsi que pour l'environnement. Mais le télétravail serait plus efficace si sa mise en place fessait partie d'un projet de développement durable, de flexibilité et de suppressions des frontières et devrait pas être un outil qui permet de dépasser une crise.

Les services qui ont permis la mise en place de cette alternative sont les services de gestion de ressources humaines et service informatique et ce à l'échelle de toutes les universités du pays.

Pour ce qui est des difficultés rencontrés lors de la confection de ce mémoire :

- Absences d'ouvrages portant sur le thème étudié au niveau de la bibliothèque de la faculté. (télétravail et management de crise)
- Difficulté à trouver des articles et des revus utilisables dans une rédaction académique étant donné l'exclusivité du sujet traité.
- Le temps de réponses aux questionnaires juge long ainsi que taux de perte observé.

En ce qui concerne les perspectives de cette recherche

Comment pourrait-on palier aux réticences et à résistances aux changements que connaît le télétravail à l'heure actuelle.

Existe-il une alternative autre que le télétravail qui pourrait assurer un résultat plus efficace face à la crise covid-19

Conclusion générale

Et pour finir nous présentons quelques recommandations pour améliorer et consolider cette expérience :

- Revoir tout le système en place pour éventuellement y'facilite l'accès au plus grand nombre vu que un bon nombre d'enseignants et d'étudiants se sont plaint de difficultés techniques.
- Encourager l'initiative des enseignants voulant télé-travailler
- Etudier un éventuel accord entre l'université l'école nationale d'informatique et la faculté des mathématiques et d'informatique de l'UMMTO pour la mise en place d'une plate-forme dédiée au télétravail des enseignants et des administrateurs.
- Promouvoir le télétravail pour convaincre le plus grand nombre et dissoudre les réticences de certains.
- Organiser des séminaires, des conférences, des sessions de formations pour former et informer sur le télétravail.
- S'inspirer des grandes universités qui sont mondialement connues comme pionnières dans la mobilité et la flexibilité par le télétravail et le télé-enseignement .

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

1. Adary Libaert, Mas Westphalen, COMMUNICATOR, Toute les clés de la communication, 7e édition, Dunod, , Paris 2015 P.P 450. 451.
2. BRUNELLE Eric, , « Télétravail et leadership : déterminants des pratiques efficaces de direction ». Management international, 2010,P.P, 23-35
3. BOBILLIER-CHAUMON Marc-Éric, « Évolutions techniques et mutations du travail : émergence de nouveaux modèles d'activité », Le travail humain, (2) 2003 P.161.
4. Cadin, L. et al, « GRH : Gestion des ressources humaines», Paris, 2012, P 21.
5. Danielle Maisonneuve, les relations publiques dans une société en mouvance, 4e édition, 2010, page 304.
6. DESBARATS Isabelle, « Entre La Protection Des Salariés et La Performance de L'entreprise : La Gestation D'un Droit Français Du Télétravail », Les Cahiers de Droit, 2013,54:337.1035
- 7.
8. DUMAS Marc, RUIILLER Caroline, « Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? » 2014, P 74
9. Franck B et autres, la gestion des compétences à l'épreuve de l'e-RH : De l'adoption à l'apprentissage des outils, management et Avenir, 2010 n°37, P.246
10. KREJCIE, R.V et MORGAN,D.W., Determining sample size for research activities. Educational and psychological measurement, 1970. 30(3), pp. 607-610.
11. Martine, F., Bernard, M., Marie-A, Françoise, R., Martine,R., « L'e-RH : Mode ou révolution », Edition d'organisation, 2003, P.64
12. MELLO Jeffrey, « Managing Telework Programs Effectively », Employee Responsibilities and Rights Journal, 2007,19(4).
13. Niglio B., Roger A., « Encyclopédie des Ressources Humaines », Paris : Edition Vuibert, 2003, P. 572.
14. Shimon, L.et Dolan, Taniyasaba, Susane. Jackson, Randall. S, Schuler, « La gestion des ressources humaines » 3 èmeédition, 2002, P5.
15. Thierry Libaert , « la communication de crise » , 3e édition, Dunod, Paris 2010, page 09

Décrite

1. Décret exécutif n° 97-474 du 8 décembre consulté juin 2021
2. Le code de travail en France, *article L. 1222-9* du Code du travail

Reuves

1. FELSTEAD Alan, JEWSON Nick, WALTERS Sally, , « Managerial Control of Employees Working at Home », *British Journal of Industrial Relations* 2003,41(2):241.64.
2. FERNANDEZ Valérie, GUI LLOT Caroline, MARRAULD Laurie, 2014, « Télétravail et travail à distance équipé. Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ? », *Revue française de gestion* 40 (238):p.p101.118.
3. Kalika M. « *Le management est mort, vive le e - management !* », *Revue Française de Gestion*, n°129, juin-juillet-août, (2000), P.P.80-90.
4. Kalika M, « GRH, mutations économiques et innovations technologiques, la gestion des ressources humaines », *Cahiers français* n° 333, juillet-aout, 2006
5. **Laurent** Taskin, « Télétravail : Les enjeux du dé spatialisation pour le management humain », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 34 | 2006, mis en ligne le 01 juillet 2006, consulté le 06 mars 2021. URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/680> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.680>
6. PONTIER Monique, « Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2014,P .P 31. 39
7. Taskin, L. « Le télétravail en manque de régulations ». *Regards économiques*, 2006vol. 37, p.p. 1-14.

Site internet

1. <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>.
2. <http://fsecsg.ummto.dz/#>
3. https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/EB148/B148_16-fr.pdf
4. <https://www.memoireonline.com, Pratiques-de-GRH-et-performance-sociale-dans-une-societe-commercialeCas-de-la-societe-Proda>.consulté le 01/02/2021 à 21h30.
5. Laurant TASKIN <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-P-61>
6. Maitrise des risques : une réflexion croisée, un document du GT3P-groupe de travail partenarial public-privé- sur l'approche commune des crises, édition mai 2011, page10, disponible sur le site : https://inhesj.fr/sites/default/files/fichiers_site/risques_crises/gt3p_mai_2011_version_en_ligne.pdf.

Article

1. DAMBRIN Claire, « *How does telework influence the manager-employee relationship?* », *International Journal of Human Resources Development and Management*, 2004, 4(4):358.74.
2. Organisation internationale du Travail, « Le télétravail durant la pandémie de Covid-19 et après – Guide pratique », Copyright Première édition, 2020, consulté 01/02/2021

Thèse

Zahia BOUZIDA, L'impact de la démarche qualité sur la performance des entreprises industrielles Algériennes Cas de: ENIEM et Condor Electronics, THESE POUR L'OBTENTION DU DOCTORAT EN SCIENCES COMMERCIALES, OPTION : ENTREPRISE ET MARCHE tiz-ouzou, 2018-2019,p.p,193-197

ANNEXES

Télétravail comme alternative d'enseignement en temps de crise

Madame/ Monsieur, étudiants en gestion des ressources humaines à l'université MOULOU D MAMMERIE de Tizi-Ouzou , nous réalisons un mémoire de fin d'études sur le télétravail comme alternative en temps de crise (COVID-19).

Dans ce cadre nous vous remercions de bien vouloir consacrer quelques minutes de votre temps pour répondre au questionnaire ci-dessous

***Obligatoire**

1. Genre *

Une seule réponse possible.

Femme

Homme

2. Dans quel tranche d'âge vous situez-vous? *

Une seule réponse possible.

[25 - 35 [

[35 - 45 [

[45 -60]

Nature de travail en temps normal

3. Quel est votre grade? *

Une seule réponse possible.

Maître assistant B

Maître assistant A

Maître de conférences B

Maître de conférences A

Professeur

4. dispensez vous ? *

Une seule réponse possible.

- Des cours
- Des travaux dirigés
- Les deux

5. Vous êtes enseignant en cycle *

Une seule réponse possible.

- Licence
- Master
- les deux

6. La distance qui sépare votre domicile de votre lieux de travail *

Une seule réponse possible.

- 10km
- [10 km - 50]
- + 50 km

Section sans titre

7. Disposez-vous d'une connexion à internet ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

8. Avez vous recours a internet dans l'exercice de vos fonctions ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

9. Si oui , est-il un choix ou une obligation *

Une seule réponse possible.

- Choix
 Obligation

10. Le recours à internet et aux TIC vous à permis d'atteindre vos objectifs au travail *

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

11. Avez-vous déjà eu recours aux plateformes e-learning ou chaînes de diffusion en ligne avant l'année universitaire 2019/2020 *

Une seule réponse possible.

- Non
 Oui

12. Si oui, depuis quelle année ?

Une seule réponse possible.

- Antérieur à 2015
 Entre 2015 et 2019

Travail en temps de cris (covid-19)

13. Votre travail est t-il impacté par la crise covid-19? *

Une seule réponse possible.

Oui

Non

14. Si oui, comment est-il impacté ? *

Plusieurs réponses possibles.

Fermeture de lieu de travail

La distanciation social

Le confinement

Autre : _____

15. Quelles sont les démarches entreprises par votre Etablissement pour faire face a cette crise? *

Une seule réponse possible.

Remettre des polycopies a vous étudiant en main propre

Télétravail par le biais des TIC (e-learning, visioconférence, mail, ...)

Autre : _____

16. Est-ce que vous avez dispenser des cours en ligne suite à cette crise? *

Une seule réponse possible.

Oui

Non

17. Quelles sont les difficultés que vous rencontrez pour travailler à distance (dispenser vos cours en ligne) ? *

Plusieurs réponses possibles.

- A. Problème de Matériel
- B. Problème de connexion
- C. Difficulté de transmission
- D. Non-maîtrise de la technologie
- E. Absence de contact direct avec les étudiants
- F. L'incertitude dans l'avenir

Autre : _____

18. Disposez-vous d'un espace dédié pour le télétravail dans votre domicile? *

Une seule réponse possible.

- oui
- Non

19. le travail à distance vous a-t-il permis la conciliation vie professionnel vie privé ? *

Une seule réponse possible.

- oui
- Non

Le télétravail comme alternative d'enseignement en temps de crise

Le télétravail se définit comme le recours aux technologies de l'information et des communications (TIC) – téléphones intelligents, tablettes, ordinateurs portables et de bureau – pour effectuer des tâches hors des locaux de l'employeur. En d'autres termes, le télétravail suppose un travail réalisé à l'aide des TIC hors des locaux de l'employeur.

20. Le télétravail vous a-t-il permis d'être flexible? *

Une seule réponse possible.

oui

Non

21. Le télétravail a-t-il permis une continuité de votre fonction ? *

Une seule réponse possible.

oui

Non

22. Si oui, êtes vous satisfais des résultats obtenus *

Une seule réponse possible.

trop satisfait

satisfait

pas satisfait

pas du tout satisfait

23. Disposer les cours à distance est plus pratique. *

Une seule réponse possible.

Tout à fait d'accord

D'accord

Pas d'accord

Pas du tout d'accord

24. Le télétravail vous a permis d'être plus concentré et productif dans votre travail.

*

Une seule réponse possible.

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

25. Le télétravail vous a permis des horaires flexibles de travail. *

Une seule réponse possible.

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

26. Le télétravail vous a permis de gagner du temps(temps de déplacement) . *

Une seule réponse possible.

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

27. Le télétravail a permis de réduire les couts relatifs aux transport et aux déplacements. *

Une seule réponse possible.

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

28. Le télétravail est une alternative réussite pour dépasser la crise sanitaire covid-19. *

Une seule réponse possible.

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

29. Les TIC permettent une efficacité dans la diffusion de l'information ? *

Une seule réponse possible.

- oui
- Non

30. Si vous avez constaté un manque d'efficacité dans l'usage des TIC, ces éléments ci-dessous ont-ils été des obstacles que vous avez rencontré? *

Une seule réponse possible par ligne.

	tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	pas du tout d'accord
Problème d'adaptation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Insuffisance en terme de formation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Augmentation de charge de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Résistance au changement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Insuffisance des moyens matériels	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google.

Google Forms

La liste des tableaux

Tableau n°1 : les avantages et inconvénients de télétravail.....	23
Tableau n°02 : les caractéristiques des crises.....	34
Tableau n°03 : typologie des situations de crise.....	35
Tableau n°4 : Impacte de la crise sur les travailleurs ; perspective par secteur.....	45
Tableaux n°5 : effectifs par grades.....	65
Tableau n°6 : L'échantillon de l'étude.....	66
Tableau n°7: La répartition de l'échantillon selon les grades des enseignants.....	66
Tableau n°8: La synthèse d'état des questionnaires personnels dans la faculté.....	67
Tableau n° 9 Présentation de l'échantillon en terme de genres (homme / femme).....	67
Tableau n°10 : la répartition des enseignants selon les catégories âges.....	68
Tableau n°11: la répartition des enseignants selon les grades en nombre et en pourcentage..	69
Tableau n°12 : répartition des enseignants selon les distances domicile / travail.....	71
Tableau n°13 : le recours à internet.....	73
Tableau n°14 : la flexibilité des enseignants par le télétravail.....	80
Tableau n°15 : la satisfaction des enseignants par rapport au télétravail.....	82
Tableau n°16 : la productivité et la concentration en télétravail.....	84
Tableau n°17 : la flexibilité des horaires en télétravail.....	84
Tableau n°19 : le gain de temps en télétravail.....	85
Tableau n°20 : la réduction des couts en télétravail.....	86
Tableau n°21 : le télétravail comme alternative pour dépasser la crise covid-19.....	87
Tableau n°22 : les obstacles observé par rapport à l'efficacité dans l'usage des TIC.....	88

Liste des figures

Figure n° 1: Modèle d'e-RH.....	12
Figure n°2 : l'emploi dans les pays ayant adopté des mesures relatives à la fermeture des lieux de travail	43
Figure N° 3 : forte baisse des heures travaillées au premier et deuxième trimestre de 2020.....	44
Figure N°4 : Impacte de la crise dans l'économie informelle en fonction de genre.....	46
Figure n° 5: le genre... ..	68
Figure n°6: les catégories d'âge.....	68
Figure n°7 : répartition selon les grades des enseignants	69
Figure n°8: la charge des enseignants en termes de cours et TD	70
Figure n°9 : cycle occupé dans l'exercice des fonctions.....	70
Figure n°10: distance, travail et domicile	71
Figure n°11 : accès des enseignants à internet	72
Figure n°12 : le recours des enseignants à internet	72
Figure n° 13: le recours a internet dans le travail un choix / une obligation	73
Figure n° 14 : l'atteinte des objectifs par le recours au TIC et internet	74
Figure n°15 : Le recours aux plateformes e-learning et les chaines de diffusion en ligne.....	74
Figure n°16: la période de recours à e-learning et aux chaines de diffusion en ligne	75
Figure n°17: l'impact de la crise covid-19 sur le poste de travail	75
Figure n°18 : les causes d'impact de covid-19 sur le poste de travail des enseignants	76
Figure n°19 : mesures prise face à la crise covid-19 dans la fsegc	76
Figure n°20 : le taux de recours aux cours en ligne en temps de crise	77
Figure n° 21 : les obstacles de travail a distences (travail en ligne / télétravail).....	78
Figure n°22 : espace dédié au télétravail à domicile	79
Figure n°23 : conciliation vie privée et vie professionnel	79
Figure n° 24 : l'avantage de flexibilité de télétravail.	80
Figure n°25 : le télétravail comme alternative de continuité en temps de crise	81
Figure n°26 : satisfaction des enseignants par rapport aux résultats obtenus de télétravail.....	82
Figure n°27: disposer les cours à distance pour les enseignants	83
Figure n°28: la concentration et la productivité au travail	83
Figure n°29 : la flexibilité des horaires de travail en télétravail	84
Figure n°30 : le télétravail un avantage pour gagner du temps	85
Figure n°31: le télétravail un avantage pour gagner de l'argent	86
Figure n° 32 : le télétravail en temps de crise covid-19	86

Figure n° 33 : les TIC une diffusion efficacité de l'information	87
Figure n°34 : les causes de manque d'efficacité des TIC	88

Table de matière

Chapitre 1 : cadre conceptuel.....	4
Introduction du chapitre.....	4
Section 1 : Technologies d'informations et de communication et la gestion des ressources humaines	5
1.1 Les technologies d'informations et de communications (TIC)	5
1.1.1 Les TIC et l'organisation de travail.....	5
1.1.1.1 La gestion des ressources humaines (GRH)	6
1.3 Impacte des TIC sur la GRH	7
Section 2 : Vers l'e-Ressources humaines	9
2.1 Définition de la e-RH.....	9
2.2 Le développement de l'e-RH	10
2.2.1 E-recrutement	10
2.2.2 E-administration du personnel.....	11
2.2.3 E-Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	11
2.2.4 L'e-Learning	11
Section 3: Le télétravail.....	13
1.1 Définition de concept et historique.....	13
3.1.1 Définition de concept	13
3.1.2 Historique de télétravail	15
3.2 La déspecialisation.....	16
3.2.1 La dé-spatialisation, champ de définition	17
3.3 Impact du télétravail.....	18
3.3.1 Les Avantages	20
3.3.1.1 Avantages pour l'environnement :	20
3.3.1.2 Avantages pour l'employeur.....	20
3.3.1.3 Avantages pour les employés	20
3.3.2 Les limites.....	21
3.3.2.1 Limites pour l'organisation	21
3.3.2.2 Limites pour les employés	22
3.4 Un risque d'isolement social.....	24
3.5 Distinction vie privée et vie professionnelle.....	24
3.6 Le cadre légal du télétravail.....	25
3.6.1 Le cadre juridique de télétravail en France	25
3.6.2 La mise en place du télétravail au regard de la loi	26
3.6.3 L'exercice et le déroulement du télétravail.....	27
3.7 Le cadre juridique du télétravail en Algérie.....	28

CONCLUSION DU CHAPITRE	31
Chapitre 2: Le management en temps de crise	32
INTRODUCTION	32
SECTION 1 : Aperçu générale sur la crise	33
1.1 Définition de la crise	33
1. 2. Les caractéristiques de la crise	33
1.2.1 L'intrusion de nouveaux acteurs.....	34
1.2.2 La saturation des capacités de communication	34
1.2.3 L'importance des enjeux.....	34
1.2.4 L'accélération du temps.....	34
1.2.5 La montée des incertitudes	34
1.3. Typologies de la crise.....	34
1.3.1crises d'origine financière.....	34
1.3.2crises d'origine humaine	36
1.3.3crises d'origine sociale.....	36
1.3.4 Crises d'origine externe.....	36
1.3.5Les crises sanitaires	36
Section 2 : le management en temps de crise	37
2.1 Le management de la crise	38
2.1.1Envisager la crise	38
2.1.2Gérer la crise	38
2.2 La GRH en temps de crise	39
2.2.1Organiser la poursuite de l'activité	39
2.2.2 Continuer de recruter pour favoriser la rétention	40
2.2.3 Renforcer l'implication de tous auprès des nouveaux collaborateurs	40
SECTION 3 L'impact de la crise covid-19 sur le monde du travail et sur les relations de travail.....	41
3 .1 La crise COVID-19 comme situation exceptionnelle	41
3.1.1 la PROPAGATION	43
3.2 L'impact de la COVID-19 sur le monde du travail	44
3.2.1Risques sectoriels	46
3.2.2Les activités liées au tourisme.....	47
3.2.3Les travailleurs de l'économie informelle sont les plus touchés	48
3.2.4Soins dans le milieu de vie.....	49
3.2.5 Entreprises menacées	49
3.2.6 Groupes les plus touchés.....	50
3.2.7 Les réfugiés et les travailleurs migrants	51
3.3 L'impact de la covid-19 sur les relations de travail.....	52

3.3.1 L'impact sur l'organisation du travail	52
3.3.2 L'impact sur les pratiques et les relations managériales.....	52
3.3.2.1 L'impact sur les pratiques managériales.....	52
3.3.2.3La relation managériale	53
3.3.3 L'impact sur les relations interpersonnelles.....	53
3.3.4 L'impact sur les métiers.....	53
3.3.5 L'impact sur les collaborateurs eux-mêmes	55
Conclusion	55
Chapitre 3 : Le télétravail cas corps enseignants FSEGC. UMMTO	56
Introduction	56
Section 1 : présentation de l'organisme	57
1.1 : Présentation de l'Université Mouloud MAMMERRI de Tizi-Ouzou	57
1.2 Présentations de la faculté des sciences économiques commerciales et de gestion	58
1.2.1 FORMATION EN GRADUATION.....	58
Section02 : Démarche méthodologique.....	61
2.1Le cadre spatio-temporel	61
2.2L'objet de travail de recherche	61
2.3Caractéristique de l'enquête	61
2.4Etat des lieux	62
2.4.1Corps des maîtres-assistants	62
2.4.2Corps des maîtres de conférences	63
2.4.3Corps des professeurs	64
2.5 La taille de l'échantillon et les participants à l'enquête.....	64
Section 3 : Présentation des résultats	67
3.1Analyse des résultats de l'enquête	88
3.2 Les insuffisances constatées	89
3.3 les avantages constatés.....	89
Conclusion	90
Conclusion générale	91

Résumé

La crise économique que traverse actuellement l'économie mondiale est la plus grave depuis la seconde guerre mondiale.

Dans ses dernières prévisions la Banque Mondiale prévoit que le PIB mondial n'atteindra que près de 84000 milliards de dollars en 2020 et 87000 milliards de dollars en 2021, soit une perte cumulée de plus de 10 000 milliards de dollars par rapport à la situation qui aurait prévalu sans pandémie, De par son ampleur et son origine cette crise est sans précédent.

En mars 2020, au fur et à mesure que les gouvernements se résignaient à mettre en place des formes de distanciation sociale forcée, des milliers d'entreprises et d'institutions se sont retrouvées d'un jour à l'autre à changer les modalités de travail de millions d'employés et ce à travers le monde. Beaucoup d'entre elles n'étaient pas prêtes ni du point de vue technique ni surtout managérial. Parce que le télétravail demande des infrastructures spécifiques mais surtout une autre manière de concevoir la relation de travail. Le télétravail impose d'arrêter de mesurer la performance au travail en nombre d'heures passées au bureau. La fin du pointage et des horaires bien définies pour encadrer les employés et contrôler leur travail. Ça paraît anodin, mais c'est un changement de paradigme. Et c'est ce qui explique pourquoi certaines entreprises, et syndicats aussi, ont résisté à un déploiement plus important du télétravail jusqu'ici. Pareil du côté des travailleurs qui, pour certains d'entre eux, voyaient le télétravail comme une manière d'améliorer l'équilibre vie et travail et qui, du jour au lendemain, ont dû trouver un coin à la maison pour travailler sans en avoir les outils appropriés, les yeux rivés sur des petits écrans, des chaises inadaptées, et surtout, avec la fermeture des établissements scolaires, partagés entre les tâches professionnelles et familiales.

Donc le télétravail fut l'alternative adoptée par les décideurs pour limiter les conséquences de la crise économique vers laquelle le monde se dirigeait.

Mais la vraie question demeure pourquoi les décideurs et les hauts responsables des entités économiques et non-économiques se sont tournés vers les responsables des ressources humaines pour trouver solutions ou alternative à la crise alors que d'ordinaire c'est aux responsables financiers que l'on demandait solution en cas de catastrophe.

Dans le cas des universités algériennes, plus précisément à l'Université MOULOUD MAMMERIE la crise du coronavirus a démontré que le télétravail put aboutir à des résultats satisfaisants, et pourrait devenir une nouvelle forme de travail, par rapport à l'expérience télétravail durant le confinement.