

Les leçons en termes de gestion de ressources humaines tirées du changement organisationnel induit par la Covid19 dans les entreprises au Cameroun

Lessons in terms of human resources management learned from the organizational change induced by Covid19 in companies in Cameroon

BAKITI ba MBOG BINYET Joseph Olivier

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Économiques et de Gestion Appliquée

Université de Douala

Laboratoire d'Économie et de Management Appliqué (LEMA)

Cameroun

ATISSI Françoise

Doctorante

ESSEC Business School

Université de Douala

Laboratoire LAMO

Cameroun

NDOUMBE BEROCK Isaac Bernard

Maître de Conférences

ESSEC Business School

Université de Douala

Cameroun

Date de soumission : 15/03/2024

Date d'acceptation : 08/05/2024

Pour citer cet article :

BAKITI ba MBOG BINYET J. & al. (2024) «Les leçons en termes de gestion de ressources humaines tirées du changement organisationnel induit par la Covid19 dans les entreprises au Cameroun», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 2 » pp : 622 - 646

Résumé

Les leçons managériales tirées du changement induit par la crise de la Covid-19 ne cessent d'être exposées. Cet article a pour objectif de mettre en exergue les mécanismes et stratégies de résilience développés par les entreprises au Cameroun dans le cadre de ces changements.

Les auteurs font recours à une approche inductive. Les données ont été collectées à l'aide des entretiens semi-directifs auprès d'un échantillon de 11 entreprises de divers secteurs d'activités choisi par convenance opportuniste. L'analyse manuelle de contenu thématique semi formaté des données recueillies montre que le changement induit par la pandémie de la Covid-19 est externe et interne, comporterait une dimension stratégique et une dimension opérationnelle. Il constitue un processus d'adaptation de l'organisation face non seulement aux fluctuations de l'environnement interne et externe, mais aussi à un instantané qui prévaut à un moment donné et se traduit par un processus de résilience organisationnelle tridimensionnelle et/ou de captation des externalités positives. Loin de constituer une révolution, il s'agit d'une évolution.

Mots clés : Gestion Ressources Humaines ; Changement organisationnel ; Crise sanitaire ; Covid 19 ; Cameroun.

Abstract

The managerial lessons learned from the change brought about by the Covid-19 crisis continue to be exposed. The managerial lessons learned from the change brought about by the Covid-19 crisis continue to be exposed. This article aims to highlight the resilience mechanisms and strategies developed by companies in Cameroon in the context of these changes.

The authors use an inductive approach. Data were collected using semi-structured interviews with a sample of 11 companies from various sectors chosen for opportunistic convenience. The manual analysis of semi-formatted thematic content of the data collected shows that the change induced by the Covid-19 pandemic is external and internal, would have a strategic dimension and an operational dimension. It is a process of adaptation of the organization not only to fluctuations in the internal and external environment, but also to a snapshot that prevails at a given moment and results in a process of three-dimensional organizational resilience and/or capture of positive externalities. Far from being a revolution, it is an evolution

Keys words: Human resource management; Organizational change; Health crisis; Covid-19; Cameroon.

Introduction

Les organisations, bien que structurées sur la base d'une philosophie fonctionnaliste, n'ont pas une finalité unique et immuable à laquelle doivent se soumettre les individus qui y participent (Cordelier, 2015). L'environnement mondialisé depuis le début des années 1990, est devenu « *crisogène* ». Les crises se sont répandues à une échelle de plus en plus vaste et sont devenues un phénomène récurrent (Boulabiar & Zaiem, 2024). Le deuil des trente glorieuses est derrière nous. On parle de plus en plus d'organisations apprenantes.

L'organisation, personne morale, comme « entité vivante », est sous tension. La survie devient pour la théorie évolutionniste de la firme, sa nouvelle finalité. Les managers doivent faire preuve d'innovation. De nouvelles pratiques ressources humaines apparaissent, bousculant les habitudes managériales, au point d'amener les spécialistes en GRH de se demander si la dénomination de GRH est encore d'actualité. Les mesures de résilience de GRH implémentées pour faire face à la Covid19 semblent avoir confortées cette interrogation. Son caractère imprévisible a chamboulé notre ordre social et économique à une vitesse éclair. Toutefois, les organisations, malgré une structuration fonctionnaliste, ont pu mettre en place des mesures de résilience dont les résultats ont été plus ou moins positifs. Pour mieux comprendre le comportement organisationnel adopté par les organisations pendant cette crise, plusieurs études ont été menées, permettant ainsi de tirer des leçons. De manière générale, on a noté que les organisations qui ont réussi à se « *caméléoniser* », ou qui avaient anticipé, s'étaient mieux sorties. Les entreprises, plus que jamais sont amenées à devenir agiles, en développant la proactivité, afin de pouvoir saisir de nouvelles opportunités et faire face aux crises potentielles (Sinapin, 2020). En clair, la gestion de la pandémie de la Covid19 a induit un changement organisationnel. Plusieurs entreprises se sont trouvées dans une situation difficile et délicate et ce, quelle que soit leur taille et leur secteur d'activité (Fezzani & Boulabiar, 2024).

Le changement organisationnel, selon Robbins et DeCenzo (2008), est une modification durable apportée à l'environnement, la structure, la technologie, ou au personnel d'une organisation en vue d'une amélioration significative de son fonctionnement et de sa performance. Il peut se faire en eaux tranquilles ou en eaux vives (Waill, 1989).

Bien que la littérature portant sur le changement organisationnel soit abondante, force est de constater que nous ne disposons pas à l'heure actuelle de théorie du changement (De Ven & Poole, 1990, 1995 ; Barnett & Carroll, 1995 ; Pettigrew, et al., 2001), ni de perspectives qui fassent l'unanimité (Desreumaux, 1998 ; Basso, 2004). D'ailleurs, malgré le caractère

indéniable de la contribution de Lewin (1958), on distingue plusieurs modèles de changement qui varient suivant leur ampleur, leur profondeur (Grouard & Meston, 1998 ; Soparnot, 2004), leur rapidité (Grouard & Meston, 1998) et leur mode d'imposition. Ces modèles sont soit unidimensionnels (Denis & Champagne, 1990), soit multidimensionnels (Pichault, 1993). Dans le domaine du management, Soparnot (2004) posait déjà la question de savoir s'il s'agit d'une évolution ou d'une révolution.

Si pour Demers (1999), le changement depuis les années 90 fait partir de la réalité des organisations et de leur quotidien, il n'en demeure pas moins que la pandémie de la Covid-19 est un choc nouveau pour beaucoup d'entreprises et une problématique toujours d'actualité pour les chercheurs en management. Il suffit de voir les appels à contributions et les articles récents publiés (Soufyane & Peretti, 2020 ; Lerari & Hamdaoui, 2020 ; Oulih, et al., 2021 ; Bajji & Lalaoui, 2021 ; Soufyane & Peretti, 2021). Malgré ces contributions, les leçons tirées des processus stratégiques et modèles de changement mis en œuvre par les entreprises comme moyen de résilience face à la pandémie de la Covid-19 sont encore mal connues et continuent de faire l'objet de théorisation. C'est notamment le cas en contexte africain malgré les études de Fezzani & Boulabiar (2024) et Mazouz, et al., (2012), et spécifiquement camerounais.

Cet article a pour but d'améliorer l'état de connaissance à ce sujet. Il s'agit de mettre en lumière la manière dont les organisations camerounaises se sont adaptées et ajustées à la crise de la Covid-19. En clair, de répondre à la question de savoir : comment les entreprises au Cameroun se sont adaptées et ajustées face à la crise sanitaire de la COVID-19 ?

L'article s'inscrit dans le champ du « *Comportement organisationnel* », et a pour objet de comprendre les processus d'adaptation et d'ajustement RH mobilisés par les entreprises au Cameroun pour faire face à la pandémie de la Covid-19, et d'en déterminer les conséquences. La méthodologie est qualitative, multi-cas et multisectorielle. Les données ont été collectées auprès d'un échantillon non probabiliste par choix raisonné opportuniste, le but étant de comprendre le phénomène. Nous avons choisi, dans le cadre de l'interview, les personnes les plus adéquates (Samassekou & Fane, 2022) qui acceptaient se soumettre à notre entretien.

Six principaux axes de réflexion meublent cette analyse. Le premier consiste à mettre en lumière la problématique du changement organisationnel en période de crise. Dans un second temps, la méthodologie adoptée sera justifiée en faisant un focus au passage sur le déroulement de l'enquête et les caractéristiques des cibles enquêtées. Le troisième, quatrième et cinquième point seront consacrés respectivement, à la perception du concept de changement organisationnel et ses contextes induits, au dispositif organisationnel de gestion

des ressources humaines de résilience mis au point par les entreprises, ainsi qu'aux conséquences et implications managériales de ses changements. Enfin, nous discuterons des résultats.

1. Le changement organisationnel en période de crise : une nécessité de survie ou une opportunité ?

Le changement organisationnel revêt une importance centrale dans le domaine du management (Soparnot, 2004). Demers (1999) énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel.

La période de la 2^{ème} guerre mondiale est celle de la croissance et l'adaptation. Ces années glorieuses d'après-guerre marquées par une croissance miraculeuse et une stabilité économique se sont poursuivies jusqu'au milieu des années 70. Le changement était alors synonyme de progrès, puisque l'environnement était favorable et prévisible. Le processus de changement était graduel et continu. Les changements qui ont marqué cette période se définissent en termes de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation (Demers, 1999). Les plus en vogue touchaient les structures et les stratégies.

La seconde période est dénommée période de mort ou de la transformation, voire, période de l'ère économique et de la loi du marché. Elle a été marquée par une récession économique attribuable aux deux crises pétrolières des années 1970 et à l'arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale au début des années 80.

La période actuelle, marquée par la mondialisation des marchés, la précarité du travail et les mises à pied massives, est dite aussi période d'apprentissage et d'évolution (Demers, 1999). Le changement fait partie de la réalité et du quotidien des organisations. Il devient la seule chose prévisible, durable et continue. Le changement organisationnel s'apparente à un vécu quotidien et à un processus continu d'apprentissage qui contribue à l'innovation. La crise de la Covid-19 est une crise soudaine mais aussi brutale et globale qui vient s'immiscer durablement dans la sphère publique et privée (Meier, 2020).

Quelle que soit la forme et le modèle mis en œuvre, le changement organisationnel est un processus d'adaptation et d'ajustement qui concourt à la mise au point de mécanismes nouveaux, et/ou à une restructuration des mécanismes anciens (Bennani & Lekbira, 2020 ; Kehel, 2021). Toute chose qui conduit, malgré le fonctionnalisme de la plupart d'entre elles, selon le postulat de la théorie évolutionnisme de la firme, à faire évoluer l'organisation, par apprentissage successif d'une situation « A » vers une situation « B » ; où « A » est le point de

référence ou encore, la situation ancienne, et « *B* » la situation nouvelle, encore qualifiée de point d'arrivée. Un tel processus est conséquentiel au comportement de l'organisation face aux turbulences de son environnement. Elle met en place un ensemble de principes et de règles associés à des phénomènes divers qualifiés de théorie (Hansenne, 2003).

Les changements organisationnels sont multiformes (Grouard & Meston, 1998). Ils peuvent être brefs ou profonds, rapides ou violents, consensuels ou imposés. Stace & Dunphy (1991) distinguent pour leur part, le changement radical et le changement évolutif. Le premier est un changement majeur, global et rapide qui survient en situation de crise réelle ou appréhendée. Le second se caractérise par une transformation graduelle de l'entreprise et se produit dans le cours normal des activités de changements provoqués ou subis. Desreumaux (1998), quant à lui, parle de changement de premier ordre (adaptation) et de second ordre (évolution).

Il apparaît de ce qui précède que le débat sur le changement en eau vive serait en quête de consensus. Nous considérons dans cette étude, d'un point de vue managérial, qu'il vise l'adaptation et l'ajustement de l'organisation à l'évolution de son environnement. D'autre part, il peut être une évolution, voire une révolution, ou encore, varier suivant son ampleur et sa profondeur en fonction des mesures prises. Il devient alors indispensable de déterminer les leviers de résilience implémentés par les organisations pour faire face à la crise de la Covid-19, ainsi que les pratiques RH mobilisées. Cela passe inéluctablement par la mise en exergue des contextes induits, à s'interroger sur ce qui change, tout ceci à l'aide d'une approche méthodologique conséquente.

2. Méthodologie adoptée pour une étude de cas multiples

Il s'agit d'une présentation des éléments méthodologiques et d'une description succincte des cas d'étude. Cette dernière tient compte des caractéristiques intrinsèques à chaque entreprise.

2.1. Eléments méthodologiques

La méthodologie est qualitative, multi-cas (Savall & Zardet, 2004) et multisectorielle, du fait notamment, de l'avantage qu'offre l'analyse en profondeur d'un ou de plusieurs cas dans la compréhension du phénomène. Elle permet de découvrir l'hétérogénéité et la variabilité du phénomène étudié (Wacheux, 1996).

Les données ont été recueillies à l'aide d'un guide d'entretien semi-directif et thématique (Paillé & Mucchielli, 2011), auprès d'un échantillon non probabiliste par choix raisonné opportuniste à cause des restrictions inhérentes à la Covid19. La triangulation a été atteinte par le recours à des données secondaires et des observations participantes. L'analyse

thématique a consisté au repérage, regroupement et, subsidiairement à l'examen discursif des thèmes abordés dans le corpus théorique afin de dégager les différences et les régularités. Le traitement et l'analyse des données sont semi-formatés et manuels (Paillé & Mucchielli, 2011).

Le raisonnement est ici inductif aménagé malgré la théorie mobilisée. Il vise à découvrir des régularités à partir de l'observation de l'objet sans toutefois formuler des hypothèses. La thématisation quant à elle, améliore la cohérence entre les différents entretiens. Chaque thème représente un fragment de discours, préalablement défini par une grille d'analyses, constituant de fait l'unité de découpage. Cette dernière constitue l'outil explicatif qui a servi à produire les résultats obtenus. Elle permet ainsi l'utilisation de modèles explicatifs de représentations et de pratiques. Le mode de découpage est transversal et invariable d'un entretien à l'autre. L'analyse est verticale et horizontale (Blanchet & Gotman, 2001).

2.2. Déroulement de l'enquête et caractéristiques sociologiques des cas étudiés

Nous avons mené en adéquation avec une visée phénoménologique et contextualisante cette recherche telle que prônée par Creswell (1997). 13 entretiens en face à face dont 11 qui respectent les conditions de fiabilité et de sincérité des répondants ont été menés. Dans ce type de recherche, la taille n'est pas trop importante pour permettre une analyse en profondeur (Onwuegbuzie & Leech, 2007, cités par Gavard-Perret, et al., 2008).

Les répondants sont des salariés de 11 entreprises évoluant sur le marché formel. Elles appartiennent à 08 secteurs d'activités différents. Elles sont d'origine camerounaise, française et tchadienne (Tableau N°1, p.8). Un responsable par entreprise a été interviewé. Les répondants ont été choisis sur la base de leur disponibilité et surtout de leur maîtrise du sujet. Il convient aussi de noter qu'ils sont Cadres et Agents de maîtrise. Les entretiens ont été enregistrés à l'aide du téléphone portable et retranscrit à la main. La durée moyenne était de 24min.

Tableau N°1 : Caractéristiques des entreprises enquêtées

Caractéristiques	Secteurs d'activité										
	Travaux sous-marins	Expertise et consultation		Intermédiation	Agroalimentaire		Transport		Cosmétique	Télécom	Agricole
Nom des entreprises	TSMC Cameroun	LPM Consulting	Cabinet OKALLA AHANDA	PRO Service Emplois	NESTLE CMR	MOULIN de France	BOLLORE Logistique	SONOTRA S.A	C.I.L	DDANK ENTERPRISE	PHP
Nationalité		Cameroun	Cameroun	Cameroun	France	France	France	Tchad	Cameroun	Non renseigné	France
Année de création ou de présence au Cameroun	1999	2014	1995	2004	Non renseigné	14/02/	60 années de présence	2017	2004	2019	1983
Effectif	210	≥ 50	≥ 50	Permanents : 21 Intérimaires : [0-1000]	≥ 900c	35	≤ 900	121	85	205	≤ 1000
Activités principales	Inspection, maintenance et construction dans différents projets tant en Offshore qu'en Onshore	Agence panafricaine spécialisée dans le marketing opérationnel, la communication et la distribution	Consultation, conseil et formation en Audit, Commissariat aux comptes, Comptabilité, Gestion et organisation, Ressources humaines	Intermédiation, Placement et Gestion du personnel intérimaire	Production et commercialisation de produits culinaires, nescafé et laitiers (cube Maggie, Nescafé, Arome, NIDO...)	Boulangerie pâtisserie	Fret et transport de marchandises	Fret et transport routier sur camions semi-remorques	Production et commercialisation de savons et détergents	Maintenance réseau et système informatique-formation et conseils	Production industrielle de bananes plantains
Identifiants	Répondant 1	Répondant8	Répondant6	Répondant10	Répondant 9	Répondant 7	Répondant11	Répondant4	Répondant 2	Répondant5	Répondant3

Source : Eléments de l'enquête

2.3 Caractéristiques des répondants

Les répondants sont tous titulaires d'un diplôme universitaire (Tableau N°2, p.9). Il s'agit de 08 cadres et 03 Travailleurs Agents de maîtrise. 05 interviewés ont une ancienneté au poste inférieure ou égale à 3ans et supérieure à 1an, 05 autres entre 5 et 8ans et 01 supérieure à 10ans. En termes de situation matrimoniale, 07 sont mariés et 04 célibataires.

Tableau N°2 : Caractéristiques des répondants et récapitulatif du temps d’entretien

Rép	Niveau d'étude	Intitulé du poste	CSP	AE	Ap	S	SM	Durée et nombre de passage	Méthode d'entretien	Lieu d'entretien
1	DESC MASTER II	DRH	Cadre	6 ans	6 ans	M	Célibataire	23 minutes	Face-à-face	Locaux de TSMC
2	Doctorat	Responsable formation et communication interne	Cadre	8 mois	8 mois	F	Marié	1 ^{er} passage : 1min 30 2 ^{ème} passage : 4min 13 3 ^{ème} passage : 24min	Téléphone	L'application mobile WhatsApp
3	BACC F4	Technicien supérieur de maintenance électrique	Agent de maîtrise	6 ans	6 ans	M	Marié	1er passage : 7min 20 2 ^{ème} passage : 42min 24. Total : 49min	Téléphone	L'application mobile WhatsApp
4	MASTER II	Chef du département des RH	Cadre	6 ans	2 ans	M	Marié	25mins	25mins	25mins
5	MASTER II	Auditeur	Agent de maîtrise	5ans	5 ans	M	Célibataire	25mins 45	25mins 45	25mins 45
6	MASTER II	Responsable achats matières premières et emballages	Cadre	8 ans	3 ans	M	Marié	26mins 50	26mins 50	26mins 50
7	MASTER II	DG	Cadre	2 ans	2 ans	M	Marié	26mins	26mins	26mins
8	MBA	Responsable du site	Cadre	4,5 ans	3 ans	F	Célibataire	29mins09	29mins09	29mins09
9	MASTER II	Gestionnaire et administrateur des ressources	Cadre	11 ans	6 ans	M	Marié	24mins 58	24mins 58	24mins 58
10	LICENCE	Assistant projet management	Agent de maîtrise	5 ans	2 ans	M	Célibataire	27mins17	27mins17	27mins17
11	MASTER II	Responsable Qualité Adjoint	Cadre	13 ans	12 ans	M	Marié	30mins	30mins	30mins
Thèmes	Thème 1 : Le changement organisationnel en période de crise Thème 2 : La gestion du changement organisationnel en période de crise sanitaire et ses conséquences Thème 3 : Les effets du changement organisationnel sur les entreprises									

Source : Enquête de terrain

Ces répondants sont au moins titulaires d’un baccalauréat et au plus d’un doctorat. Ces caractéristiques justifient leur choix et prouvent leur niveau supposé élevé d’expertise. Ils ont donc la compétence nécessaire à la compréhension non seulement du problème, mais aussi de la réalité organisationnelle.

3. Une approche perceptuelle du changement organisationnel et les contextes du changement organisationnel induit par la pandémie de la Covid19

Il est péremptoire de vérifier la compréhension que les répondants ont du concept de changement organisationnel. Le but est d’une part, de contextualiser ce concept, et d’autre part, de s’appesantir sur les contextes induits par la pandémie de la Covid-19.

3.1 Une approche perceptuelle du changement organisationnel par les interviewés : évolution ou révolution ?

L'analyse semi formatée manuelle du discours des répondants à la question de savoir ce que signifie un changement organisationnel, fait apparaître les rubriques (Modèles processuels génériques) ci-dessous (Tableau N°3, p.10).

Tableau N°3 : Modèles processuels génériques du changement organisationnel

Répondants	Modèles processuels génériques	Verbatim
E1	Processus d'adaptation	<ul style="list-style-type: none"> « Le changement organisationnel est une modification structurelle ; c'est davantage l'adaptabilité de l'entreprise.... C'est en quelque sorte comment l'entreprise s'adapte face à une situation »
E2	Processus planifié ou non planifié	<ul style="list-style-type: none"> « Renvois à la façon dont les entreprises s'adaptent aux mutations ou aux contingences externes ou internes de l'entreprise. Ce sont des modifications qui peuvent être voulues ou subies par l'entreprise »
E3	Processus routinier	<ul style="list-style-type: none"> « Modification de la structure, modification du mode de fonctionnement, des habitudes, des procédures, on parle de changement organisationnel chaque fois que le top management prend une décision qui impacte l'organisation sur le moyen terme. Le changement est permanent, on passe le temps à changer. »
E10	Processus d'adaptation et de création de valeur ajoutée Processus politique	<ul style="list-style-type: none"> « Cette réponse touche avant tout son organisation initiale qui se recentre, se restructure, ou se fragmente pour faire face à la mauvaise saison, elle peut aussi s'interpréter dans un sens positif ou la saison d'une opportunité précieuse, un rachat, une fusion d'entreprise, doit impacter l'organisation initiale ». « Le changement organisationnel affecte les rôles, les positions et les prérogatives au sein de l'organisation »

Source : Résultat de l'enquête

Trois principales leçons concernant ce thème peuvent être tirées des résultats de cette analyse :

- le changement organisationnel renvoie à l'adaptabilité face aux fluctuations de l'environnement interne et externe de l'entreprise sans distinction de situation (30% des personnes interrogées) ;
- le changement organisationnel est synonyme de modification du fonctionnement, des habits et procédures de l'entreprise (30% des personnes interrogées) ;
- le changement organisationnel est perçu en termes d'adaptabilité de l'entreprise à une situation instantanée.

En clair, le changement organisationnel est un processus d'adaptation de l'organisation face aux fluctuations de l'environnement interne et externe, mais aussi à une situation instantanée, se traduisant par une modification des routines organisationnelles. Il constitue un moyen de résilience face à des situations de crise qui secouent l'environnement de l'entreprise (Soufyane & Peretti, 2020 ; Kehel, 2021) et aussi, un processus politique de création de richesse qui peut être planifié ou non. La métaphore « d'eau vive » et « d'eau calme » est ici confirmée.

3.2 Contextes du changement organisationnel induits par la pandémie de la Covid19 des unités d'analyse

La triangulation des données issues de l'analyse de contenu fait apparaître plusieurs sources qui agissent de façon simultanée sans distinction du secteur d'activité, malgré une influence parfois divergente. Le contexte, externe et interne selon la perspective « contextualiste » (Pettigrew, 1987), est d'abord universel (Krystal, 2021), la pandémie sévissant à l'échelle mondiale. Cette situation paraît constituer l'élément justificatif à la réponse du « pourquoi ? ». Du point de vue externe, il est politique, sanitaire, sociale, économique et commercial (Meier, 2020). En effet, le Responsable Adjoint Qualité de l'entreprise Bolloré logistique affirme d'ailleurs que :

« Notre entreprise a été impactée par la crise. En tant qu'acteur majeur dans le commerce international, la restriction des usagers, la fermeture des frontières, et dans une certaine mesure, le confinement, ont impacté de façon large les affaires, les comportements et la culture d'entreprise du fait des mesures barrières » (E9).

Le contexte interne est globalement marqué par une baisse du chiffre d'affaires conséquemment à la baisse d'activités et des implications sociales. L'observation montre que plus de la moitié des entreprises enquêtées ont connu des difficultés suite à la pandémie de Covid19, comme le confirment différents rapports du Groupement Inter patronal du Cameroun (GICAM). Les entreprises de service avaient été les plus touchées. Le cas le plus illustratif est le cabinet Okalla Ahanda qui aurait selon son responsable, subi une perte sèche de 35% de son chiffre d'affaires. Ce constat est corroboré par les propos d'un des responsables du site du cabinet LPM consulting :

« Notre entreprise a été touchée par la crise puisque nous sommes dans un secteur de l'évènementiel ; du marketing et de la communication. Nous avons eu une baisse d'activités sur le terrain et on a dû revoir notre façon de travailler, on a fait des réajustements au niveau du travail ; des lieux de travail et même en ce qui concerne les emplois » (E8).

En déclarant une situation de crise sanitaire, l'Etat avait contribué à réduire la performance commerciale des entreprises, notamment internationalisées, et par ricochet, impacté leur gestion. Cette situation a particulièrement affecté les entreprises du secteur agroalimentaire. Moulin de France (enquête E7) en est une illustration ; Certains marchés gagnés à l'extérieur avant la pandémie n'ont pas eu de suite favorable. Il s'est agi là, d'une décision politique aux conséquences économiques, d'où le contexte politique, ce d'autant plus que dans certains

pays comme aux USA, Brésil et Corée du Nord, la pandémie de Covid19 n'avait pas été déclarée « *catastrophe nationale sanitaire* », le confinement et autres restrictions n'avaient pas été imposés.

Toutefois, l'ampleur de cet impact aurait été proportionnelle à la capacité prévisionnelle de chaque entreprise. Il a été moindre pour les entreprises qui avaient développé avant la survenue de la crise, une politique de veille et d'anticipation dont la stratégie prenait notamment en compte les fluctuations éventuelles de l'environnement et de leurs activités. De ce point de vue, le contexte ici est stratégique.

Le changement constitue l'un des enjeux de la politique managériale de l'entreprise. Il s'agit de limiter les conséquences négatives éventuelles d'une telle crise ou encore, d'en tirer profit comme le déclare le répondant « E1 ».

« Si on déclare une crise sanitaire qui a un impact sur les entreprises, ça veut dire que les entreprises perdent de l'argent, si les frontières sont fermées, nous travaillons avec les frontières maritimes, ce que notre travail peut faire en mer, c'est sur les frontières et si les frontières sont fermées, ... Vous êtes d'accord avec moi qu'aucun bateau ne peut entrer ni sortir Je ne parle pas de bateau de marchandises mais ceux qui transportent le personnel pour aller travailler en mer sur les plateformes pétrolières pour le compte de PERENCO, ADDAX PETROLEUM, COTCO et bien d'autres. Donc l'activité est barrée. Et si on a un décret de catastrophe sanitaire tout ce qu'on va faire c'est de déclarer, de mettre sur pied le processus de licenciement pour motif économique puisqu'on perd de l'argent au lieu d'en gagner. Effectivement notre entreprise a été impactée mais seulement, on était mieux préparé parce que nous avons une portée internationale en termes de travail ». (DRH de l'entreprise TSMC)

En outre, la source sanitaire est liée à la nature même de la pandémie, à son mode de transmission et à ses manifestations. Toutes les entreprises enquêtées avaient mis au point de nouvelles mesures de sécurité, de conditions de travail et d'hygiène.

Il ressort que la pandémie de Covid19 avait fortement affecté les entreprises au Cameroun nonobstant leur secteur d'activité, bien que celui des services eût été le plus touché. Cette situation avait engendré des conséquences économiques, commerciales, managériales, personnelles et politiques, internes comme externes (Meier, 2020). Il nous semble alors indispensable d'interroger le dispositif de gestion RH mis en œuvre, les leviers d'action et les pratiques GRH mobilisés.

4. Le dispositif organisationnel anti-Covid19 mis au point par les entreprises au Cameroun

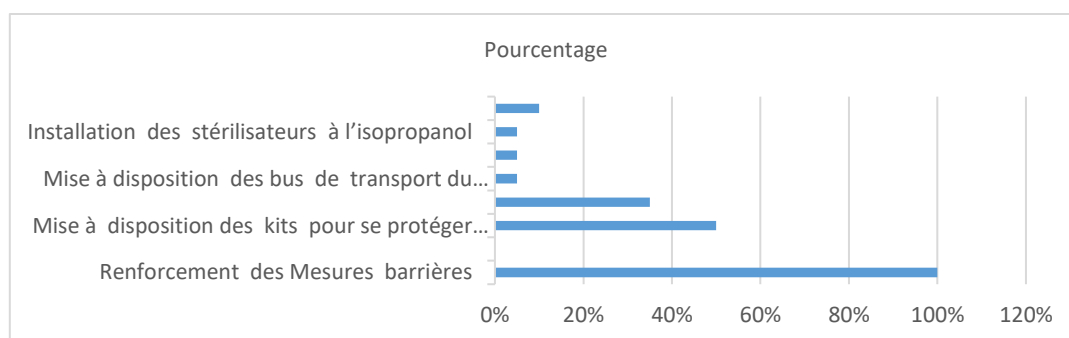
Le dispositif organisationnel de résilience fait référence aux mesures, politiques et pratiques RH de résilience mobilisées pour s'adapter et s'ajuster aux différents contextes induits par la Covid19.

4.1 Mesures de résilience organisationnelle mises au point

Elles ont un caractère bidimensionnel selon qu'elles étaient le résultat de la volonté managériale du Top management ou encore, des autorités gouvernementales. En effet, l'une des leçons tirées de cette étude est le comportement républicain qu'ont fait montre les entreprises au Cameroun souvent réputées pour être des entreprises peu citoyennes. L'organisation, les conditions d'hygiène et de sécurité, la logistique et la communication occupent une très grande place. Chaque entreprise a fait des réaménagements à sa manière en fonction des ressources disponibles.

La quasi-totalité des entreprises enquêtées avaient opté pour l'implémentation des mesures barrières comme exigé par le gouvernement. Toutefois, dans leur volonté de poursuivre sereinement leurs activités affectées par les mesures barrières imposées par l'Etat, une réorganisation et un réaménagement du travail à travers notamment la limitation des surcharges, le redéploiement des effectifs, l'installation des cloisons et la régulation des flux internes de personnes avaient été mises sur pied. Cette stratégie a nécessité des moyens logistiques et communicationnelles d'accompagnement (Figure N°1, p.13).

Figure N°1 : Mesures de résilience mises en place face à la Covid19



Source : Résultat de l'enquête

De façon exclusive, ou concomitamment, chaque entreprise était allée de son ingéniosité, faisant ainsi preuve « *d'innovation managériale* ». C'est le cas de Nestlé Cameroun (E9) qui avait misé sur la prise systématique de température, l'installation des stérilisateur à

l'isopropanol dans chaque coin de l'entreprise, tandis que LPM consulting, sur la sensibilisation (E8). Après avoir mis en relief les mesures, il convient de s'interroger sur les politiques et pratiques GRH mobilisées afin de déterminer ce qui aurait changé (Soparnot, 2004) du point de vue de la GRH. Le changement a-t-il été important ? Etait-ce une évolution ou une révolution ? Sur quoi avait-t-il porté ?

4.2 Politiques et pratiques GRH de résilience organisationnelle mobilisées par les entreprises enquêtées

Le concept de résilience organisationnelle est apparu en Sciences de gestion dans un contexte de gestion de crises que peuvent traverser les firmes (Sinapin, 2020 ; Su, 2021). Il s'agit d'une approche récente susceptible d'être mis en place par les entreprises pour traverser les épreuves et de repenser comment l'entreprise peut s'y prendre (Sinapin, 2020). Ce concept, appliqué à des environnements multiples, a beaucoup été utilisé dans le cadre de la Covid19 (Sinapin, 2020 ; Su, 2021). Au demeurant, l'approche des sciences de l'écologie et des écosystèmes nous semble la plus pertinente. Elle prend appui sur la théorie darwinienne qui fonde le courant évolutionniste de la firme. La résilience organisationnelle renvoie de ce point de vue, à la capacité de survie de l'organisation face aux fluctuations de son environnement. L'implémentation d'un certain nombre de pratiques RH apparait donc comme un impératif catégorique.

Une lecture des résultats obtenus fait ressortir un certain nombre de politiques et de pratiques RH de résilience organisationnelle qu'avaient mis au point les entreprises camerounaises. Plusieurs taxinomies existent dans la littérature spécialisée (approche selon les domaines stratégiques principaux, modèle du cycle de vie de la GRH, approche selon les enjeux, etc.). Toutefois, celle qui guide notre catégorisation sera fonction de l'approche selon les domaines stratégiques. Elle permet de savoir si les changements survenus sont de deux types (Watzlawick, 1975) ; d'ordre 1 (correctif) ou d'ordre 2 (niveau « méta ») ; Ou encore, s'il s'agit des microchangements et des macrochangements (Mintzberg, et al., 1999).

Les différents changements qu'avaient connus nos unités d'analyse, concernent la politique d'emploi (congé technique, licenciements, congés payés, télétravail, recrutement), la politique de bien-être, la politique de rémunération, la politique du temps de travail (système de travail rotatif, suppression du travail le week end), la politiques d'hygiène et de sécurité, les politiques d'information et de communication (Tableau N°4, p.15).

Tableau N°4 : Politiques et pratiques RH de résilience organisationnelle mobilisées par les entreprises camerounaises face à la Covid19

Politiques mis en œuvre	Pratiques RH mobilisées	Verbatim
Hygiène et sécurité	Renforcement des Mesures barrières	E3 : “Avec le Covid on a été obligé de gérer la distanciation sociale. Ce qui fait qu'on a limité les surcharges ce qui a entraîné le démarrage des activités et donc une nécessité de revoir les agencements du programme”. E8 : “On a mis sur pied un programme de désinfection de nos locaux (...) Fermeture de certains accès notamment 2 accès qui ont été supprimés ».
	Mise à disposition des kits anti covid-19	E6 : “L'entreprise a mis à disposition les désinfectants, les masques au personnel.” E8 : “ Nous avons mis à disposition des employés les gels hydro alcooliques ”.
	Installation des stérilisateur à l'isopropanol	E9 : “Dans tous les coins de l'usine on a installé un stérilisateur qui est l'isopropanol naturel qui permet de stériliser au maximum ses mains quel que soit le coin où tu te trouves “
	Prise systématique de température	E9 : “Au niveau de l'usine on a instauré la prise systématique de températures à l'entrée de l'usine chaque matin”.
	Mise à disposition des bus de transport du personnel Et du covoiturage	E9 : “L'entreprise a mis sur pied le programme CAR PLAN qui avait pour but de mettre à disposition de son personnel des cars qui les transportaient à un point donné pour les conduire en entreprise et d'autres collègues qui portaient d'autres dans leurs voitures. Cela a eu pour but d'éviter les contaminations en prenant le transport en commun. ”.
Emploi	Emergence du travail à distance : télétravail	E9 : “ Au niveau des lieux de travail on est passé du travail en présentiel au télétravail bref on a ...tous les postes qui nécessitaient une présence physique ont été transférés provisoirement dans les usines, mais pour certains employés dont le travail était à 90 pourcents dans le système, ils avaient été transférés dans leur domicile pour travailler. Mais le personnel de production comme ils ne peuvent pas produire à distance est resté présent chaque jour sur le site, au niveau des unités de production pour produire la demande du marché ”.
	Réaménagement des postes de travail	E11 : “ L'entreprise a procédé au réaménagement des postes de travail et salle d'attente, la suppression des badges d'accès ”.
	Licenciements économiques	E11 : “Nous avons procédé à environ 300 licenciements”
	Congés techniques discriminés	E8 : “ Nous avons envoyé 80- 85 pourcent de nos employés en congés techniques.”
	Recrutement	E2 : “Le recrutement du personnel. sur le plan organisationnel et fonctionnel et de par les partenaires qu'on a, on a été obligé de revoir notre façons de travailler : je m'explique on fait beaucoup de transit de coton , c'est l'une de nos activités phares, donc on interagit avec la SODECOTON, donc pour pouvoir pallier au fait que le coton qui était pris à Garoua et stocké ici ne sortait pas parce que le port était fermé ; on a été obligé de prendre des nouveaux magasins supplémentaires pour stocker le trop plein de coton. L'effet que cela a créé est que pendant que certains licenciait ou mettait en chômage technique nous, le paradoxe c'est que, on a pendant ce temps acquis de nouveaux magasins et on a recruté des magasiniers et des agents de sécurités”
Congés techniques payés discriminés	E9 : “ A Nestlé, on a appelé ça congés covid19 ; les personnes à risques comme les hypertendus, les diabétiques, les femmes enceintes ont été mises en congé mais leurs salaires ont continué à passer”	
Temps de travail	Réorganisation du temps de travail	E4 : “ Les ouvriers ont continués à travailler dans les plantations. On a réorganisé le travail en mettant sur pied un système de travail rotatif. Le système de rotation était journalier c'est-à-dire ; qu'il y'avait des personnes travaillaient de 6h-14h ; d'autres de 14h-22h et enfin de 22h-6h”
	Réduction du temps de travail	E11 : “L'entreprise a supprimé les travaux du weekend ”.
Information et communication	Suppression des réunions en présentielles	E5 : “ La façon de tenir les réunions aujourd'hui a changé : on travaille en vidéo conférence ”.
	Crédit de communication et connexion interne	E9 : “L'entreprise a augmenté le crédit de communication et la connexion internet aux employés”.
	Campagnes de sensibilisation avec recours des influenceurs	E8 : “ Nous nous sommes activés avec des volontaires à apporter notre petite pierre à l'édifice en constituant par exemple une équipe covid où nous avons fait des sensibilisations de gel, bassines d'eau, lave mains, et désinfectants et des masques- Donc nous avons plus travaillé dans cette période à sensibiliser. Je peux même dire sans risque que nous sommes la première entreprise à commencer la sensibilisation juste à l'annonce de la crise avec l'accompagnement de notre artiste ARTHO pour avoir un peu plus d'impact ».
	Développement des plans de communication covid-19 interne	E3 : “ Il y a eu beaucoup de sensibilisation du personnel autant par le personnel médical que par le personnel de communication qui s'est étendu depuis le début du covid... ”. E9 “ On a instauré la communication hebdomadaire sur la situation du covid19 dans le monde”.

Rémunération	Réduction de la masse salariale	E8 : “ On abaissé nos salaires à 75 pourcents, cela n’a pas été fait de manière drastique, juste parce qu’il fallait prévoir, puisqu’on ne savait pas quand est-ce que la crise devait cesser. Du coup, l’entreprise ne pouvait pas s’aventurer à payer ses salariés comme avant le covid19. Il était bien de ramener les salaires à 75%”
Bien-être des salariés	Développement d’un système d’achat en interne	E3 : “ Mise en place d’un système d’achat interne pour ceux qui avaient besoin d’un produit par exemple à Douala on lui passait juste la commande ”.

Source : Dépouillement des entretiens

Il est à noter que certaines entreprises avaient réajusté la date de paiement des salaires, mis sur pied un système de prime, et augmenté les salaires de 50 à 60 mille francs les deux premiers mois de la pandémie. Le plus surprenant est qu’on a vu poindre dans un environnement d’emploi souvent jugé défavorable aux salariés, une politique de bien-être et une prise en compte du genre avec des congés techniques rémunérés.

Toutefois, les changements observés dans leur totalité ont été correctifs et constituent des micro-changements (Mintzberg, et al., 1999). Ils étaient concrets et tangibles, moins amples, ne concernaient pas les éléments abstraits comme les valeurs, l’idéologie, la modification de tout le système, ainsi que, les normes organisationnelles des unités d’analyse. Ces changements non planifiés, constituent des réponses à un événement accidentel ayant impacté les entreprises (Meier, 2020). Malgré les efforts de planification et de gestion prévisionnelle de certaines entreprises, la Covid19 apparaît être un événement difficilement prévisible. Il semble dès lors nécessaire de s’appesantir sur leurs conséquences et implications managériales.

5. Conséquences et implications managériales des changements organisationnels induits

Selon Faulkner (2001), ces événements perturbateurs à part qu’ils ont des impacts négatifs, ils peuvent également faire l’objet de transformations positives vers le meilleur telles que stimuler l’innovation et accéder à de nouveaux marchés (Boulabiar & Zaiem, 2024). Si Anaba & Anaba (2022), de façon globale mettent en évidence l’importance du contexte dans ce type d’étude, les résultats de cette étude le confirment-ils ? Au demeurant, la capacité d’absorption, de renouvellement et d’appropriation qu’ont eues les entreprises camerounaises face à cette crise et ont constitué :

5.1 Une fenêtre d’opportunités pour les entreprises au Cameroun

L’analyse psychosociologique des entretiens effectués, révèle que les changements apportés par la crise sanitaire de covid-19 ont contribué à renforcer la cohésion au travail, le sentiment d’appartenance des salariés à l’entreprise, et à développer la confiance des employés vis-à-vis de leurs employeurs. Cela a eu pour corolaire l’émergence de l’esprit d’initiative, la cohésion

sociale et l'amélioration de l'autonomie du salarié (Tableau N°5, p.17).

Par ailleurs comme le démontrent les résultats condensés dans ce même tableau, les mesures prises ont significativement contribué à améliorer l'adéquation vie professionnelle/vie privée des salariés. L'acquisition des connaissances en HI-TEC et la maîtrise de nouvelles façons de travailler ont renforcé l'employabilité et la flexibilité socio organisationnelle de ces derniers (Hilmi & Hilmi, 2016). En effet, 10% des personnes interrogées soutiennent que le changement avait permis de rapprocher les employés de leurs familles tandis que pour 15%, de découvrir non seulement de nouvelles façons de travailler, mais aussi l'apprentissage et la maîtrise des HI-TECH. D'autres propos recueillis font état d'une amélioration significative des conditions de travail, d'une part sur les lieux de travail, avec notamment, les réaménagements effectués par les entreprises ; et d'autre part, la flexibilité des horaires de travail.

Tableau N°5 : Effets positifs issus du changement induit par la Covid19

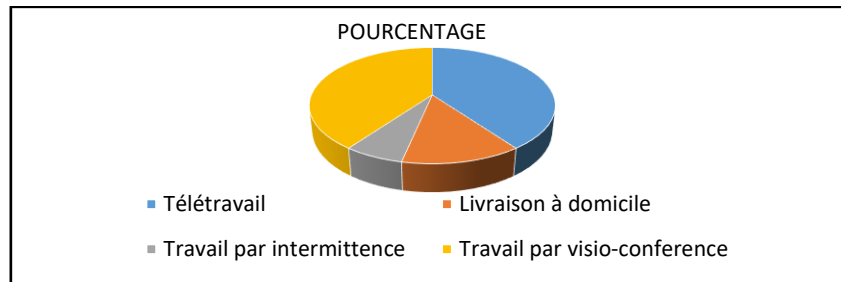
Effets positifs	Verbatim
Renforcement de la cohésion et la confiance des employés vis-à-vis de l'employeur	« Le changement a pu renforcer la cohésion au travail et la confiance des employés vis-à-vis de l'entreprise parce que pour certains qui avaient leur époux (ses) qui travaillaient ailleurs qui ont été licenciés, ou mis en situation de chômage technique, ça n'a pas été évident or nos employés ont gardé leurs emplois cela a renforcé le sentiment d'appartenance ». E 1
Développement du sentiment d'appartenance	. « Cela a renforcé la cohésion ; le sentiment d'appartenance pour ceux qui sont restés en entreprise ». E2
Développement du sens de l'initiative chez les employés	. « Développé le sens de l'initiative chez les employés ; bref l'autonomie dans le travail ». E9
Amélioration de l'adéquation vie professionnelle/vie privée	. « Ça nous a rapprochés de nos familles ». E3 . « Cela à rapprocher les employés de leurs familles ». E4
Employabilité (maîtrise de l'outil informatique)	. « Cela a permis de développer chez les employés la capacité d'utilisation des ITECH ». E8 . « Cela a permis à beaucoup de connaître l'outil de communication qu'ils ne connaissaient pas avant la crise ». E9

Source : Résultat de l'enquête

Plusieurs entreprises ont dû innover sur le plan managérial. On a vu poindre de nouveaux concepts peu incrustés dans le management des RH des entreprises enquêtées. Ils ont émergé de façon contingente, pour la plupart, sans cadre juridique approprié.

Au-delà des vocables, confinement, distanciation sociale, masque, gel hydro-alcoolique, mesures barrières, le télétravail régulièrement utilisé par les startups constitue une avancée pour la plupart des entreprises et fait dorénavant parti de la nomenclature des pratiques RH de plusieurs entreprises. Les stratégies de livraison à domicile, de travail intermittent, travail en visio-conférence et e-learning ont depuis fait leur nid dans la GRH des entreprises au Cameroun (Figure N°2, p.17).

Figure N°2 : Concepts de GRH émergents de la crise



Source : Résultats de l'enquête

Ces observations prouvent le caractère citoyen des entreprises exerçantes au Cameroun. Il peut toutefois être qualifié de circonstanciel et peut se justifier non seulement par le caractère sanitaire et international de cette pandémie, mais surtout par l'association des contextes induits (économiques, commerciales, managériales, personnelles et politiques, internes comme externes). La crise sanitaire, lorsqu'elle est mondiale ou nationale, voire régionale, peut constituer un véritable catalyseur du changement organisationnel.

5.2 Une menace pour les entreprises

Nonobstant ce qui précède, les observations montrent que pour 15% des enquêtés, les changements induits par la crise de covid-19 ont été source de psychose, de stress et de frustrations pour les employés (Tableau N°6, p.18). Cet état d'esprit a été généré par l'incertitude qui a prévalu sur leur avenir (Azizi, et al., 2020), laquelle fut amplifiée par le caractère « *intuitu personé* » du contrat de travail, peu bénéfique aux salariés, car, confère le droit à l'employeur de licencier ses employés unilatéralement en cas de situation financière en crise malgré la volonté des pouvoirs publics de sauvegarder les emplois (Article 40 du code de travail).

D'autres effets négatifs tels que, la difficulté de réadaptation face aux changements mis en œuvre (5%), la destruction progressive de certains emplois (5%), la suspension de certains partenariats et formations (10%) avaient constitué des défis pour ces entreprises.

Tableau N°6 : Les effets négatifs issus du changement

Effets négatifs	Verbatim
Psychose et stress des employés	« Augmentation du stress : parce que travailler à la maison n'est pas facile, surtout qu'on n'avait pas planifié cela. A domicile ce n'est pas facile on n'a pas de bons sièges. On n'a pas de bureau ». (E9)
Frustration du personnel	«Cela crée des frustrations au sein du groupe. Je parle ainsi de ceux qu'on a envoyé au quartier c'est un coup dur». (E6)
Baisse d'activité et de production	« On a beaucoup plus eu d'inconvénients, déjà ... la baisse des activités ». E2
Difficultés de réadaptations aux mesures barrières	« Les charges de lutte contre le covid-19, les changements d'habitudes... ». E11
Interruption des missions et Suspension des formations	« L'arrêt des missions, l'arrêt des formations, l'arrêt des championnats de football etc. ». E11
Perte progressive de certains postes de travail et place à la robotisation	« On risque de s'arrimer vers la perte de certains postes de travail et s'arrimer à la robotisation ». E10
Suspension des partenariats et Suspension des formations	« Nos missions ont été interrompues, les formations qui étaient prévues à l'étranger ont été suspendues, nos partenariats ont été suspendus ». E7
Perte de revenu supplémentaire pour le salarié	« Travailler à la maison bouffe énormément de connexion et parfois je me retrouve en train d'injecter de l'argent pour la connexion ». E9
Perte de chaleur humaine (déshumanisation du travail)	« Perte de la chaleur humaine ». E8

Source : Résultats de l'enquête

Il convient de remarquer que ses conséquences induites sont psychosociologiques, organisationnelles, structurels, socioéconomiques divergentes, multiples et contingentes aussi bien chez les salariés et comme chez les entreprises (Meier, 2020 ; Bajji & Lalaoui, 2021). Elles avaient pour certaines entreprises et salariés, constitué une fenêtre d'opportunité (Kehel, 2021 ; Hamouche, 2021) et pour d'autres, une menace. La covid19 de façon globale avait conduit à de multiples obstacles et challenges nouveaux (Su, 2021). Il est dès lors essentiel d'envisager l'efficacité organisationnelle dans l'optique de créer de la valeur ajoutée pour les parties prenantes.

6. Discussion

Les résultats montrent comme le soutenait Robbins & DeCenzo (2008), que le changement organisationnel est un processus d'adaptation de l'organisation face non seulement aux fluctuations de l'environnement interne et externe, mais aussi à un instantané qui prévaut à un moment donné. Il s'est traduit dans le cadre de la Covid19, par un processus de résilience organisationnelle tridimensionnelle et/ou de captation des externalités positives et a constitué à la fois une adaptation et une évolution, c'est-à-dire ; de premier ordre (adaptation) et de second ordre (évolution), confirmant ainsi l'étude de Desreumaux (1998) et de Sinapin (2020). Il est aussi source d'innovations et représente comme l'ont démontré, Sharma, A. et al, (2021) ; Sheresheva, et al, (2021) ; Le & al, (2021) cités par Boulabiar & Zaiem (2024), un facteur de résilience organisationnel efficace.

Par ailleurs, ces changements sont consensuels et imposés. On retrouve en réalité dans ce processus de changement, plusieurs caractéristiques des modèles mis en exergues par certains

auteurs (Stace & Dunphy, 1991 ; Grouard & Meston, 1998 ; Bennani & Lekbira, 2020 ; Kehel, 2021). En évidence, à l'instar de nombreuses études portant sur les pratiques de changement organisationnel (Pettigrew, 1987), la présente recherche montre que les sources du changement induis par la pandémie de la Covid-19 sont externes et internes (Fezzani & Boulabiar, 2024 ; Boulabiar & Zaiem, 2024) ; ce qui justifie que les premières mesures de résiliences mises au point par les organisations au Cameroun soient de premier ordre. Toutefois, pour s'adapter, voire profiter des externalités positives induites par ces mesures, les organisations ont implémenté des pratiques RH en faisant recours à différentes politiques RH. Ce résultat confirme celui obtenu par Soufyane & Peretti (2020) et Hamouche (2021).

Aussi, les modèles de changement organisationnel induits par la Covid19 sont multidimensionnels (Pichault, 1993), par opposition au modèles unidimensionnels (Denis & Champagne, 1990). Cela s'explique par la nature de la crise de Covid19 et les contextes induits. Le contexte de crise constituerait donc comme le soutiennent Anaba et Anaba (2022), un facteur important dans ce type d'étude.

En outre, c'est aussi le caractère systémique et évolutionniste de l'organisation qui est réaffirmé. D'ailleurs, les résultats révèlent que si les changements organisationnels induits par la Covid19 ont eu des impacts négatifs et positifs, ils ont été fonction du secteur et de la nature des activités, du caractère régional, national et mondial de l'entreprise ou de ses activités. Les entreprises mondialisées et les entreprises d'offre de service sont plus susceptibles d'être affectées lorsque la crise est mondiale.

Les stratégies développées par les entreprises camerounaises ont été conformes au courant écologique du management stratégique, c'est-à-dire, déterminées simultanément par un processus de sélection interne et externe (Burgelman, 1991, 1996 ; Burgelman & Mittman, 1994 ; Montgomery, 1995 ; Levinthal & March, 1981 ; Mignon, 2002). On retrouve la boucle « *variation, sélection et rétention* » généralement propre à l'écologie des populations, à l'exception des leviers de résilience et des pratiques GRH mobilisées qui ne concernaient pas directement l'idéologie de ces entreprises. Ce résultat est conforme aux travaux de Desreumaux (1998). La crise semble donc avoir été un catalyseur de réformes organisationnelles intelligentes en osmose avec l'écosystème de l'entreprise (Sinapin, 2020), et constituée une fenêtre d'opportunités (Kehel, 2021) pour les entreprises au Cameroun. Contrairement aux conclusions de plusieurs auteurs (Hamouche, 2021 ; Choflt, et al., 2021 ; Sarkar & Clegg, 2021 ; Azizi, et al., 2022), cela n'a pas pu accélérer la disparition des méthodes de GRH traditionnelles. Elle a toutefois été révélateur de plusieurs défaillances

(Elwardi & Bekkali, 2021), et soulevé le besoin de partage, d'échange et de solidarité interpersonnelle (Bajji & Lalaoui, 2021) à travers notamment le covoiturage et les pratiques de bien-être au travail. Cela a permis de rebondir vers de nouveaux horizons. C'est aussi la place primordiale qu'occupe un personnel polycompétent, ainsi que les comportements sociaux responsables à l'instar de la communication, en validant les conclusions des travaux de Autissier & Gril (2020) et de Anaba & Anaba (2022), dans la réussite de la transformation d'une entreprise, contrairement à la spécialisation des tâches qui est reconnue. Les mesures sanitaires, notamment la distanciation sociale en vigueur le justifie amplement.

Conclusion

L'objectif de cette recherche visait à comprendre comment les entreprises au Cameroun se sont adaptées et ajustées face à la crise sanitaire de la Covid-19. Les résultats montrent que ces entreprises ont mis au point un modèle de changement organisationnel qui a consisté, non seulement à l'application des mesures barrières imposées par les institutions gouvernementales, mais mobilisées des politiques et pratiques RH de résilience organisationnelle. Il s'est agi non seulement d'adapter l'organisation aux fluctuations de l'environnement interne et externe, mais aussi de capter pour certaines les externalités positives induites. Le changement organisationnel survenu en situation de crise de la Covid-19 apparaît être un processus de mise en œuvre de moyens de résilience, de mobilisation des politiques RH (Soufyane & Peretti, 2020) et d'innovation. Il aurait permis aux entreprises de retrouver deux instruments issus de la littérature en management à savoir, « *l'efficience et la résilience* » (Sinapin, 2020) ; ce qui n'est pas sans implications managériales et scientifiques. Sur le plan managérial, la gestion des ressources humaines doit se « caméléoniser », c'est-à-dire, être agile et flexible. Cette agilité constituerait un moyen efficace d'adaptation à tout contexte sans distinction de source, et permettrait de tirer profit des externalités positives induites par les crises éventuelles. L'un des moyens serait de recruter des salariés polycompétents et multitâches. L'utilisation des pratiques RH flexibles, notamment le télétravail devrait dorénavant constituer une priorité du manager. Elles peuvent participer à réduire les conséquences des « *mariages du week end* », améliorer l'adéquation vie professionnelle/vie privée, ainsi que le bien-être au travail des salariés. Il devient essentiel de considérer le capital humain non plus comme une charge, mais plutôt comme un investissement qui représente un actif immatériel (Mazouz, et al., 2012). Le manager doit dorénavant avoir un regard global de son organisation.

Sur le plan scientifique, il est plus que jamais temps de se poser la question, vu l'ensemble des pratiques de gestion des hommes dans les entreprises, notamment seules implémentées en période Covid19, vu le contexte « *crisogène* » actuel, de savoir si on devrait encore parler de GRH. Par ailleurs, au-delà de l'approche systémique, c'est l'approche globale qui prend en compte l'ensemble des approches managériales qu'il faut mobiliser pour mieux comprendre le fonctionnement d'une organisation. Notre étude comporte deux principales limites.

La première est liée à la nature globale de l'analyse. Une analyse sectorielle fournirait plus d'informations et permettrait d'homogénéiser ou pas, les résultats obtenus. La seconde, d'ordre méthodologique, concerne le caractère hétérogène et déséquilibré des unités d'analyses qu'a induit la sélection par convenance opportuniste.

Toutefois, les dimensions du changement organisationnel mis en exergue corroborent les analyses de Robbins & DeCenzo (2008). Les politiques RH mobilisées par les unités d'analyse s'apparentent à la taxinomie des pratiques de flexibilité de Donnadiou cité par Cadin, et al. (2007), à laquelle se greffent les pratiques de bien-être au travail. Il serait intéressant de mener une analyse par secteur d'activité, et s'appesantir sur les modèles de changement organisationnel implémentés en contexte Covid-19. Enfin, les recherches futures devraient se pencher sur le mode de management des entreprises post Covid19, notamment les pratiques RH qui pourraient être les plus en adéquation avec la performantes durable de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

Anaba, V.A. & Anaba, A.D. (2022). Promouvoir les comportements socio-responsables en contexte de crise sanitaire : une approche par la communication engageante. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 3(11), 338 - 344.

Autissier, & Gril (2020). Faut-il avoir peur du changement organisationnel ? *Gestion*, 2(45), 54-60.

Azizi, R. M. & al., (2021). Innovative human resource management strategies during the Covid19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon*, 7.

Bajji, R., & Lalaoui, S. (2021). Prolifération du stress professionnel à l'ère de la Covid-19. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 2(3), 200- 220.

Barnett, W. P. & Carroll, G. R. (1995). Modeling internal organizational change. *Annual Review of sociology*, (21), 217-236.

Basso, O. (2004), *L'intrapreneuriat*, Paris, Economica.

Bennani, B. Y. & EL Fadi, L. (2020). L'organisation de l'entreprise post confinement : Cas TPME de la région Rabat Sale- Kenitra. *Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, 3(10).

Blanchet, A. & Gotman (2001), *L'enquête et ses méthodes : L'Entretien*, Paris, Nathan.

Boulabiar, M. N. & Zaiem, I. (2024). La résilience comme stratégie de gestion de crise de l'artisanat en Tunisie. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 5(3), 378 -398.

Burgelman, R. A. & Mittman, B. S. (1994). An intraorganizational ecological perspective on managerial risk behavior, performance, and survival: individual, organizational and environmental effects. dans J.A.C. Baum & J.V. Singh (Eds.), *Evolutionary Dynamics of Organizations* (pp. 53-75). New York, NY: Oxford University Press.

Burgelman, R. A. (1991). Intraorganization ecology of strategy making and organizational adaptation: theory and field research. *Organization Science*, 3(2), 139-261.

Burgelman, R. A. (1996). A process model of strategic business exit: implications for an evolutionary perspective on strategy. *Strategic Management Journal*, (17), 193-214.

Cadin, L., Guérin, F. & Pigeyre, F. (2007). *Gestion des ressources humaines*, Paris, Éditions Dunod.

Choflt & al., (2021), *Rethinking organizational change in the Covid-19 era*. © Journal of Hospital Management and Health Policy.

Cordelier, B., Vasquez, C. & Mahy, I. (2011). L'organisation en mouvement : action, temporalité et processus. *Revue de communication sociale et publique*. 5, 1-13.

Creswell, J.W. (1997), *Qualitative inquiry and research design: choosing among five tradition*, Sage Publications, Thousand Oaks.

Demers, C. (1999). De la gestion du changement à la capacité de changer : L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. *Gestion*, 24(3), 131-139.

Denis, J.-L. & Champagne, F. (1990). Pour comprendre le changement dans les organisations. *Gestion*, 15(1), 44-55.

Desreumaux, A. (1998), *Théorie des organisations*. Editions Management, Paris, France.

- Diep Ngoc S., Diep L. T., & al. (2021). Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: lessons from human resource management practices in Vietnam, *Tourism*, 24(5), 1-17.
- Elwardi, K. & Bekkali, M. (2021). Gestion de la crise covid-19 : cas d'un hôpital Public marocain. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(2).
- Fezzani, I & Boulabiar, M. N. (2024). Résilience organisationnelle comme stratégie de gestion de crise du COVID-19 : Etude exploratoire auprès des restaurants en Tunisie. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 5(3), 399 – 421.
- Gavard-Perret, et al., (2008), *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education France.
- Grouard, B., Meston, F. (1998), *L'Entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement*, Paris, Dunod.
- Hamouche S. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions, *Journal of Management et Organization*. 15, 1-16.
- HILMI, Y., & HILMI, M. (2016). Le développement de l'employabilité, outil pour limiter l'inadéquation formation emploi: Cas du métier d'un responsable financier. *Revue Marocaine de recherche en management et marketing*, 1(13).
- Kehel, M. (2021). Changement organisationnel du processus de production et de l'organisation du travail pendant la période pandémique de covid-19 : cas d'une entreprise industrielle marocaine. *Revue Économie, Gestion et Société*, 1(32).
- Lerari, L. & Hamdaoui, O. (2020). Impact du Covid 19 et management pour les PME algériennes. *Revue des Etudes Economiques*, 22(1).
- Levinthal, D. & March, J.G. (1981). A model of adaptative organizational search. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 2, 307-333.
- Lewin, K. (1958). Group Decision and Social Change. In T. Maccoby, N. & L. Hartley, E. (Eds.), *Social Psychology* (197-211). Co-Chairmen of Editorial Committee.
- Mazouz, S. & Benammi, M.H. (2021). Le Capital Immatériel : nouveau mode de gestion, à l'épreuve des mutations mondiales, dont la crise sanitaire, due à la "Covid-19" Cas des entreprises marocaines. *Revue Internationale du Chercheur*, 2(3), 1414 -1429.
- Meier, O. (2020), *Les RH à l'ère du Covid-19 : Les bonnes pratiques à retenir*, Paris, Dunod, France.
- Mignon, S. (2002). Pérennisation d'une PME : la spécificité du processus stratégique. *Revue internationale P.M.E.*, 15(2), 93–118.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1999), *Safari en pays stratégie, l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Paris, Village Mondial.
- Montgomery, C.A. (1995), *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*, Boston, Harvard Business School, Kluwer Academic Publisher.
- Oulih, D., Sadiqi, K. & Ouarsafi, N. (2021). Gestion du capital humain et risques psychologiques à l'aune du Covid-19. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(6).

- Paille & Mucchielli. (2011), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (2^{ème} éd). Sciences Humaines & Sociales, Paris : Collection U, Armand Colin.
- Pariès, J. (2021). *Gestion des risques et Covid 19 : la résilience organisationnelle. Regard d'expert*, Institut pour une culture de sécurité industrielle.
- Pettigrew, A. (1987). Context and action in the transformation of the firm, *Journal of management studies* 24(6), 649-670.
- Pichault, F. (1993), *Ressources humaines et changement stratégique : vers un management politique*, De Boeck Université.
- Robbins, S. & DeCenzo, D. (2009), *Management : L'essentiel des concepts et des pratiques* (6^{ème} ed). Paris, France : Philippe Gabiliet, Nouveaux Horizons.
- Samassekou, S. & Fane, A. (2022). Climat organisationnel et engagement au travail dans le secteur public : cas des agents de la DRH du ministère de la santé et des affaires sociales au Mali. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(6), 437 – 456.
- Savall, H. & Zardet, V. (2004), *Recherche en sciences de gestion : Approche qualimétrique, Observer l'objet complexe*, Paris, Edition Economica 49.
- Sinapin, M. N. (2020), *Les entreprises et l'après crise de Covid19 : un nouveau modèle d'organisation agile entre efficacité et résilience*, [Rapport de recherche] Liten, Univ Evry, IMT-BS, université Paris-Saclay, 91025, Evry, France. (Hal-02614407).
- Soparnot, R. (2004). L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement. *Gestion*, 29(4), 31-42.
- Soufyane, F. & Peretti, J. M. (2021). Quel style de management dans l'organisation post-covid ?. EMS Editions : « Question (s) de management », 4(34), 97 à 171.
- Soufyane, F. et Peretti, J. M. (2020). Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19. *Question de Management*, 3(29), 105-149.
- Soumodip, S. & Stewart R. C. (2021). Resilience in a time of contagion: Lessons from small businesses during the COVID-19 pandemic, *Journal of Change Management*, 21(2), 242-267.
- Stace, D. A. & Dunphy, D. C. (1991). Beyond the traditional paternalistic and development approaches to organizational change and human resource strategies. *The International Journal of Human Resource Management*, 2(3), 263-283.
- Vaill, P. (1989), *Managing as a performing Art: New ideas for a World of Chaotic, Change*, San Francisco, Jossey Bass.
- Van de Ven, A. & Poole, S. M. (1990). Methods for studying innovation development in the Minnesota Innovation Research Program. *Organization Sciences*, (13), 313-335.
- Van de Ven, A. & Poole, S. M. (1995). Explaining development and change in organization. *Academy of Management review*, 20(3), 510-540.
- Wacheux. (1996), *Méthode qualitative de recherche en gestion*, Paris, Economica.
- Watzlawick, P. (1975), *Changement : paradoxe et psychothérapie*, Paris, Éditions du Seuil.