



32<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH  
Paris, 13-14-15 octobre 2021

**Mutations de l'environnement, mutations  
des organisations, mutations de la GRH ?**

**THEME :**

**Modèles et Pratiques de ressources humaines dans le processus de résilience  
des acteurs universitaires face à l'adoption des cours en ligne en situation  
de pandémie de Covid-19 : cas de l'UFR/SEG Université Gaston Berger de  
Saint-Louis.**

Ousseynou Badji

Doctorant au laboratoire SERGe  
Université Gaston Berger de Saint-Louis

[Badji.ousseynou@ugb.edu.sn](mailto:Badji.ousseynou@ugb.edu.sn)

Demba Kane

Professeur agrégé en Science de Gestion  
Laboratoire SERGe

Université Gaston Berger de Saint-Louis

[KANEUGB@gmail.fr](mailto:KANEUGB@gmail.fr)

## **Résumé**

L'objet de cette étude s'articule sur les pratiques de ressources humaine (RH) mise en œuvre par les acteurs d'une unité de formation et recherche lors de leur processus de résilience face à l'adoption des cours en ligne en situation de pandémie de la Covid-19. Il a été question à comprendre comment les dirigeants de l'UFR des sciences économiques et de gestion (SEG) de l'Université Gaston Berger de Saint-Louis ont su gérer l'adoption et la pratique des cours en ligne en faisant face aux contraintes liées à cette adoption durant cette situation disruptive en usant des pratiques liées à la gestion des ressources humaines. Ainsi, une méthodologie qualitative a été employé à travers une approche interprétativiste. Les résultats de l'étude traduisent que, face aux impératifs de ne pas perdre encore une année universitaire, aux pertes de temps que l'UFR confrontait, à la situation de la pandémie et aux contraintes liées à l'enseignement à distance, les parties prenantes engagées dans cette dynamique au sein de l'UFR ont montré une volonté de vouloir continuer l'année universitaire et à travers des pratiques de RH tels que l'engagement des acteurs, la gestion collaborative, l'amélioration des compétences et la relation de confiance. Parallèlement grâce à cette résilience, une gestion d'après crise a été développé permettant à l'UFR de pouvoir affronter les situations d'avenir.

**Mots clés :** pratiques de RH, résilience, enseignement à distance, modèle de GRH

## Introduction

L'enseignement supérieur en Afrique rencontre des difficultés de toutes sortes (Colly et Diouf, 2016). Ces problèmes sont d'ordre financier, de planification stratégique et donc d'organisation. Ces auteurs notent également que ceci est dû à l'évolution du monde du savoir, à la massification de l'enseignement supérieur, aux manques de ressources financières mais aussi aux multiples réformes qui en découlent et aux situations disruptives comme la crise sanitaire liée à la COVID-19. Face à cette crise, au Sénégal, les autorités étatiques ont procédé à la fermeture des structures scolaires (écoles, collèges, lycées, universités) à la date du 16 mars 2020 sur décret présidentiel affaissant à la campagne de lutte contre la propagation du virus. Parallèlement, il a été annoncé la mise en place d'un dispositif d'enseignement à distance pour assurer la continuité pédagogique. Dans le circulaire de la DGEFP (Direction Générale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle) N° 2001-22 du 22 juillet 2001, la formation ouverte à distance (FOAD) est définie comme « un dispositif souple de formation organisée en fonction de besoins individuels ou collectifs (individus, entreprises, territoires). Elle comporte des apprentissages individualisés et l'accès à des ressources et compétences locales ou à distance. Elle n'est pas exécutée nécessairement sous le contrôle permanent d'un formateur ». Faire face à cette situation inédite, nécessite une résilience des acteurs. Le concept de résilience est défini comme étant, la capacité d'anticiper une perturbation, de résister en s'adaptant et de se rétablir tout en retrouvant le plus possible l'état d'avant la perturbation (Madni, 2007, cité par Robert et al. 2010). Cette résilience suppose l'adoption des technologies de l'information et de la communication (TIC) qui jusque-là n'était pas la voix consacrée pour organiser les enseignements surtout dans les universités publiques où les cours en présentiel constituaient la norme. Et où la continuité des activités pédagogiques est devenue une impérieuse nécessité au vu des années déjà perdues pour cause de diverses perturbations.

C'est dans ce sens que l'université Gaston Berger de Saint-Louis et en particulier son Unité de Formation et de Recherche (UFR) des sciences économiques et de gestion par son équipe dirigeante a mobilisé les acteurs pour gérer la continuité des activités par l'adoption du dispositif de cours en ligne. Il est clair que l'utilisation des TIC exige des mesures promptes d'accompagnements pour assurer leur efficacité et garantir leur résultat mais surtout des compétences. Outre les compétences numériques, qui permettront de garantir la flexibilité, l'adaptation rapide et la créativité des employés, les dirigeants de la structure doivent se concentrer en un temps record sur le renforcement des compétences, la collaboration avec les autres acteurs pour s'approprier le travail virtuel (Nutsunidze1 et Schmidt, 2021). Du coup ce processus de résilience va nécessiter des pratiques de gestion des ressources humaines (RH) mise en œuvre par les acteurs de l'organisation. Alors la question que l'on se pose est : quelles sont les pratiques de gestion des ressources humaines mobilisées par les acteurs dans le processus de résilience menant à l'adoption des cours en ligne en situation de pandémie ? Et de façon subsidiaire, ces pratiques mobilisées permettent-elles de définir le modèle de GRH appliquée en ce temps de crise ? Cette contribution à une compréhension de la GRH en tant de crise dans une organisation publique est d'autant plus intéressante que les rares écrits qui existent sur la RH en tant que fonction formalisée en mettant l'accent sur le rôle que les professionnels de RH doivent jouer (Scouarnec 2020, Nutsunidze1 et Schmidt (2021). Alors que dans notre cas, il est clair que tout le monde est professionnel RH d'autant qu'elle ne fait l'objet d'aucune structuration. Elle fait l'objet d'une gestion plus qu'éclatée. Cette contribution se structure autour d'un cadre théorique, d'une méthodologie, de la présentation des résultats et de leur discussion.

## **1. CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE**

### **1.1 La résilience organisationnelle : un concept multidimensionnel.**

La résilience organisationnelle se prouve par la mise en place de stratégies de gestion mais aussi par des pratiques permettant aux acteurs de pouvoir résister, s'adapter et de se rétablir face à des perturbations. Sutcliffe et Vogus (2003) soutiennent que la résilience organisationnelle est liée à l'ajustement positif face aux conditions difficiles par un renforcement de la future entité. Elle est liée aux capacités de l'organisation à apprendre, à s'adapter et à s'auto organiser. (Linnenluecke et Griffiths, 2010). Mais l'organisation doit au moins pouvoir apprendre de ses crises traversées afin de mieux faire face à l'avenir. D'un point de vue individuelle, cette résilience signe une qualité intrinsèque de l'individu qui lui permet de dépasser sa souffrance, d'apprendre de ses expériences douloureuses et de devenir plus fort (Cyrulnik, 2002).

D'ailleurs, selon Begin et Chabaud (2010) « la résilience organisationnelle suppose à la fois de combiner une approche défensive tenant aux mesures de précaution et de gestion des risques en aval qui permettent de faire face au choc lorsqu'il se produit, et une approche proactive nécessitant d'être ingénieux et créatif pour imaginer des solutions nouvelles et prendre des actions lui permettant de se régénérer ». Weick et Sutcliffe (2007) identifient trois dimensions de la résilience à savoir une capacité d'absorption, une capacité de renouvellement et une capacité d'appropriation

#### ❖ La capacité d'absorption

Elle nécessite la résistance de l'organisation à la situation disruptive pour ne pas s'effondrer. Elle doit être accompagnée par des moyens et ressources nécessaires et d'une volonté de continuité des dirigeants (Begin et Chabaud, 2010). Ainsi, afin de faire face aux chocs et à toutes les contraintes qui en découlent, l'entreprise doit pouvoir mobiliser des ressources, que celles-ci soient immédiatement disponibles sous la forme d'un excédent organisationnel ou potentiellement mobilisables auprès de sources externes.

#### ❖ La capacité de renouvellement

Disposant des capacités de faire face aux chocs, l'organisation doit aussi être en mesure d'agir et d'imaginer des solutions inédites face à une situation disruptive (Hamel et Valikangas, 2003 ; Lengnick-Hall et Beck, 2005 et 2009). A travers cette capacité de renouvellement, l'organisation cherche à développer de nouvelles activités et/ou repenser les activités existantes ou en exprimant de nouvelles façons de faire (Begin et Chabaud, 2010).

#### ❖ La capacité d'appropriation

Cette capacité exige à l'entreprise de pouvoir tirer parti de ces échecs c'est-à-dire de reconnaître leur contribution à l'apprentissage plutôt que de nier d'ignorer ceux-ci (Thorne, 2000, cité par Begin et Chabaud, 2010). Altintas et Royer (2009) notent ainsi que « la prise de conscience de la crise et de ses impacts est essentielle pour remettre en perspectives les pratiques et routines, il est alors possible de réaliser un apprentissage post-crise qui permettra à la firme de mieux préparer l'avenir. »

Prenant en compte ces travaux, cette étude met en exergue la capacité de résilience développée par les acteurs d'une structure organisationnelle, cette résilience en situation de crise sanitaire se fera à travers un processus nécessitant l'adoption d'une innovation.

### **1.2. Résilience et adoption d'innovation en situation de crise**

En enrichissant la théorie de la résilience, Akgun et Keskin (2014) stipulent que la capacité de résilience reflète un processus dynamique de changement et d'évolution des efforts et des

activités d'innovation pouvant être technologique. La mise en place de stratégie, les multiples pratiques et valeurs ne permettent pas seulement aux organisations de rebondir face à l'adversité et d'aborder les obstacles dans les activités de développement, mais elles contribuent également à créer de nouvelles opportunités et à faire bouger l'organisation au-delà d'un point d'équilibre antérieur (Sutcliffe, Vogus, 2003).

Nécessairement, l'innovation technologique a un rôle à jouer dans la résilience organisationnelle (ONU, 2019), son évolution rapide de la technologie ouvre de nouvelles voies vers cette dernière. L'utilisation des ordinateurs, des tablettes et des smartphones rend possible la formation en ligne et donne accès rapidement à des informations utiles, améliorant par-là même la capacité de résister aux chocs (ONU, 2019). D'après Loiret (2007) « l'enseignement à distance ou la formation ouverte et à distance désigne une démarche qui vise à élargir l'accès aux services éducatifs et de formation en permettant aux apprenants de franchir les obstacles que présente l'espace et le temps et en proposant des modalités souples aux individus comme aux groupes d'apprenants (p. 25) ». Ainsi, les innovations technologiques sont considérées comme un appui aux organisations et aux ressources humaines en particulier pour pouvoir être résilientes. D'ailleurs selon Nutsbidzel et Schmidt (2021) la réponse du monde à la pandémie a abouti à la transformation la plus rapide du lieu de travail. Le travail à distance est devenu une nouvelle norme et le monde est passé de la numérisation de la relation organisation-client à employeur-employé (Kirby, 2020).

### **1.3. Pratiques de ressources humaines et résilience organisationnelle en temps de crise.**

Selon Shipton et al, (2005, cité par Farooq et al, 2015) les pratiques de ressources humaines sont un ensemble de pratiques utilisées par l'organisation pour la gestion des ressources humaines ou permettant les capacités progressives telles que la création de relations publiques multiformes, l'amélioration des compétences pour maintenir l'avantage concurrentiel. Ainsi les pratiques de RH diffèrent selon la stratégie adoptée par l'entreprise (Le Flanchec et al, 2011). A travers ces pratiques, un effort continu et régulier des acteurs de l'organisation aide au développement des affaires et crée un meilleur environnement pour le bon fonctionnement des activités.

Ainsi, étant donné qu'il existe des pratiques de RH classiques comme le recrutement, la formation, l'évaluation des performances, la rémunération, la gestion des carrières etc. (Peretti, 2016). Plusieurs écrits ont parlé d'une conception universaliste de la GRH, Pichault et Nizet (2012) donnent différentes positions sur la tentation universaliste. En considérant l'universalisme neutralisant, qui repose sur la croyance selon laquelle il est évident de pratiquer la GRH d'une manière donnée, indépendamment de son contexte d'application (Pichault et Nizet, 2012), notre étude prend son importance donc sur l'utilisation des pratiques de RH par les acteurs d'une organisation publique pour la gestion des cours à distance. Ainsi les pratiques telles que la gestion du personnel, l'amélioration des compétences, la communication ainsi que l'engagement des acteurs de l'organisation à faire face à une situation inhabituelle sont les plus mobilisées.

Dans une situation des crises, il est clair qu'il y ait des conséquences dans la gestion des organisations, et cela va avoir des impacts dans les diverses pratiques de ressources humaines (Scouarnec, 2020). Nutsbidzel et Schmidt (2021) de leur côté soutiennent qu'un autre rôle que la GRH doit jouer pendant une situation de crise à savoir sanitaire est d'assurer l'engagement des employés, la concentration et instiller la camaraderie. Ils ajoutent aussi qu'adopter une communication transparente avec ses employés, être empathique, solidaire et

fournir des formations nécessaires sont une autre des recommandations importantes à prendre en compte en situations de crises présentes et futures.

Toutefois, une organisation résiliente a besoin d'une main d'œuvre résiliente (Wilson, 2016), comme le soutient Mallak (1998) (cité par Wilson, 2016) qui considère la résilience organisationnelle comme un renforcement sur la base de la résilience des employés d'une organisation. Ces auteurs soutiennent donc que l'utilisation de pratiques de RH est essentielle pour la résilience de l'organisation mais il est important de prendre en compte le rôle des dirigeants et employés qui sont les principaux acteurs pouvant faciliter cette résilience.

## **2. APPROCHE METHODOLOGIQUE**

### **2.1. Une recherche qualitative basée sur une étude de cas dans une perspective interprétativiste et abductive.**

Dans cette étude nous avons adopté une méthode de recherche qualitative, Thietart en 2014 soutient que l'objectif de la recherche qualitative est d'expliquer un problème dans son contexte, de manière globale, dans sa dynamique. Ainsi pour comprendre le processus de résilience l'orientation qualitative de la recherche est des plus pertinentes. A cela, s'ajoute une posture interprétativiste ( ce sont les acteurs qui donnent du sens au phénomène étudié) dans une logique abductive ( les dimensions de la résilience considérées dans la littératures sont celles identifiées dans la littérature, il importe d'en saisir leurs manifestations dans ce contexte précis afin d'en déduire les pratiques de GRH mises en branle) que tourne notre méthodologie pour statuer sur les pratiques de GRH mises en œuvre dans le processus de résilience au niveau de l'entité à savoir l'UFR SEG. Ce dernier constitue notre cas d'étude. L'étude de cas selon Yin est « une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans laquelle on mobilise des sources empiriques multiples » (1989 p. 25 cité par David, 2003). Etudier le cas de l'UFR/SEG est jugé nécessaire dans la mesure où nous essayons de trouver comment les acteurs mobilisent des pratiques de RH dans leur processus de résilience face à l'adoption des cours en ligne en situation de pandémie.

### **2.2. Présentation de l'UFR/SEG :**

L'UFR SEG fait partie des quatre premières unités de formation et de recherche ouvertes en 1990 à l'UGB de Saint-Louis. Elle est structurée en deux Sections avec différentes filières ainsi qu'un institut de formation professionnelle ISEM (Institut Supérieur d'Economie et de Management). Le supérieur hiérarchique de l'UFR est le Directeur et chacune des deux sections (Economie et Gestion) est dirigée par un Chef de section, l'ISEM est administré par un Directeur. La vocation de l'UFR/SEG est de former des cadres d'entreprises et d'organismes privés et publics.

### **2.3. L'entretien semi-directif : le moyen exclusif de recueil de données**

Thietart (2007, p. 235) « l'entretien est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus ». Ainsi dans notre étude l'outil entretien individuel semi-directif est nécessaire dans la mesure où le vécu de l'acteur est central pour cerner les pratiques de RH développées par les acteurs de l'UFR/SEG dans la résilience face à l'adoption des cours en ligne en situation de Covid-19. Ils sont les principaux témoins à la pratique des enseignements à distance qui représente l'innovation technologique adoptée. Ces entretiens individuels ont

été réalisés en face à face selon la disponibilité des répondants, des rendez-vous ont été sollicités auprès de l'équipe dirigeante, des enseignants, du service pédagogique et les étudiants une rencontre a été organisée avec chacun d'entre eux.

L'UFR est composée de trois corps tels que le PATS (personnel administratif technique et de service), le PER (personnel enseignant recherche) et les étudiants, au sein du PATS il y a le service pédagogique. Selon ces profils d'acteurs, sept (7) guides d'entretien ont été établis. Ainsi, nous avons pu interviewer dix (10) étudiants selon leur niveau et parcours différents qui existent dans l'UFR, ce nombre s'explique par le fait que des étudiants sont choisis dans chaque niveau Licence et Master et dans les deux sections de l'UFR. Cinq (5) interviews proviennent d'enseignants, en tant que diffuseurs de la connaissance. Un entretien avec le délégué d'UFR a été fait car il sert d'intermédiaire entre l'administration et les étudiants. Les deux (2) chefs de section (Economie et gestion) ont été interrogés car étant des acteurs incontournables dans l'effectivité des cours en ligne. Le chef de service pédagogique est choisi car gérant un service décisif dans la programmation et le suivi des cours. L'informaticienne et secrétaire du service pédagogique renseigne sur toutes les informations de la plateforme utilisée et pour les cours en ligne. Elle règle les problèmes techniques liés souvent au non accès à la plateforme par les acteurs surtout les étudiants et les enseignants. Le Directeur actuel de l'UFR en tant qu'acteur garant de la continuité des enseignements est interrogé pour savoir l'ensemble des actions que l'UFR a mené allant dans le sens de faciliter cette résilience.

Tous les entretiens, enregistrés avec l'accord des répondants, ont été transcrits intégralement. Ils ont duré en moyenne entre 30 et 45mns.

#### **2.4. Analyse des données**

Par rapport à notre étude, nous avons fait recours à l'analyse de contenu, elle consiste à étudier de manière détaillée le contenu des entretiens (Perret et al, 2012). Parmi les différentes techniques d'analyse de contenu, nous avons privilégié l'analyse thématique. Cette technique permet de dégager les éléments sémantiques fondamentaux en les regroupant à l'intérieur des rubriques.

De façon procédurale, avec une analyse verticale consistant à étudier les réponses par groupe, nous avons trouvé les thèmes récurrents entre les différents entretiens du corpus et les contenus correspondants. Une analyse horizontale qui consiste à étudier les réponses de chaque interviewé individuellement a aussi été faite par type d'acteur afin de comprendre l'interprétation de chaque groupe par rapport au thème. Au terme de ce travail, une élaboration de l'analyse transversale de tous les acteurs a été effectuée, ce qui nous a permis de construire notre grille d'analyse des données, celle-ci regroupant les rubriques, sous-rubriques, axes thématiques et thèmes qui sont tirés des verbatims (réponses) à travers les analyses verticales, horizontales et transversales des entretiens. Ainsi après retranscriptions des entretiens et une lecture attentive des informations, nous avons tiré en premier lieu les objets principaux des entretiens correspondant aux rubriques. Après on a fait un inventaire des informations obtenues et une classification par groupe en prenant en compte les passages évoquant les mêmes thématiques, ce qui nous a permis d'avoir les différentes sous-rubriques. A la suite de traitement des données, nous avons passé au codage des informations recueillies en procédant par un mouvement de condensation des données. Et c'est à travers ce processus que la grille d'analyse a été construite.

### 3. RESULTATS ET DISCUSSION

Selon Aktouf (1987, p.126), « l'interprétation et la discussion des résultats consistent à faire parler les données tirées de leur traitement [...] et donner des significations concrètes, opérationnelles rattachées au terrain particulier de la recherche ».

#### 3.1. Les résultats de la recherche

L'UFR/SEG de l'UGB à fait face à l'arrêt des enseignements dû à la fermeture des universités édictée par les autorités gouvernementales dans les mesures prises pour lutter contre la propagation du virus de la Covid-19. Cette situation disruptive amenant les instances universitaires à proposer la continuité des enseignements à distance entraînant l'adoption des cours en ligne. La capacité de résilience des acteurs face à cette situation est décelée dans les différents verbatims de nos entretiens. La grille d'analyse des données est présentée dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 2 : Grille d'analyse des verbatims**

Rubriques	Sous-rubriques	Axes thématiques	Thèmes
Décision prise par les autorités universitaires	Adoption de l'enseignement à distance	Application des enseignements à distance par l'UFR/SEG	Faisabilité des cours en ligne dans tous les niveaux d'études Satisfaction de certains acteurs (Chefs de section et service pédagogique)
		Contraintes liées à la pratique des cours en ligne	Réticence des étudiants et certains enseignants Problème d'activation des mails institutionnels Couverture réseau incomplète Coût de la connexion très cher pour les étudiants Environnement de travail inadéquat pour certains acteurs (étudiants et enseignants)
Capacité de résilience des acteurs de l'UFR/SEG	Capacité d'absorption	Engagement des acteurs Mobilisation des acteurs Volonté des dirigeants à vouloir sauver l'année	Procuration de moyens/ressources par les acteurs Négociation avec les acteurs réticents à la base
	Capacité de renouvellement	Gestion collaborative Amélioration des compétences Utilisation de nouveaux canaux de communication	Mise en place de point focal Travail d'équipe entre acteurs et avec le CCOS (centre de calcul Ousmane Seck) Organisation de formation sur la plateforme Réunions en ligne
	Capacité d'appropriation	Prise de conscience sur les perturbations créées par la Covid-19 Tirer parti de la crise	Opportunités offertes par les cours en ligne Pratiques de gestions adaptatives Solutions aux problèmes antérieurs Inscrire les cours en distance dans la norme

**Source :** auteur



### ***3.1.1. De la décision des autorités universitaires à l'adoption de l'enseignement à distance***

Les décisions prises par les autorités sur la fermeture des universités notamment celle de Saint-Louis (UGB) ont engendré le retour de tous les acteurs universitaires voire de l'UFR/SEG à leur domicile. Etant donné que les rassemblements sont interdits, les étudiants et enseignants ne pouvaient rester à l'université. L'arrêt des enseignements pouvait causer une nouvelle perte de l'année universitaire, une mauvaise expérience déjà vécue. En effet, l'année universitaire 2018 a été invalidée suite à des perturbations causées par des grèves. C'est ainsi que les autorités universitaires sont contraintes de trouver des stratégies pour sauver l'année et c'est ainsi que des assemblées de l'université (AU) ont été organisées pour statuer sur cette situation. A travers ces réunions, l'application des cours en ligne par toutes les UFR et instituts de l'université a été décidé. Toutefois les acteurs n'ont pas manqué de soulevé à travers nos entretiens, les différentes contraintes liées à la mise en pratique des cours en ligne.

### ***3.1.2. L'application de l'enseignement à distance et les contraintes liées à la pratique des cours en ligne.***

Face à la décision de continuer les cours à distance, ceux-ci n'ont pas été effective notamment en Licence 1 et Licence 2 à causes des difficultés rencontrées. Les essais n'ont pas été concluants. Par contre pour les Licence 3 et Master l'expérience de cours en ligne a été maintenue malgré les problèmes soulevés au fur et à mesure de l'évolution des enseignements.

Les contraintes à l'adaptation des cours à distances sont de plusieurs ordres. Il ressort de notre analyse des contraintes liées à la pratique inhabituelle, méconnue et mal maîtrisée des cours à distance. Ce qui a engendré tout au début des refus. En effet, certains acteurs (étudiants comme enseignants) étaient réticents parce que ces derniers dubitatifs quant à la faisabilité des cours à distance. Comme en témoigne ce répondant :

*Il y'a eu des résistances de la part de certains enseignants dont certains de nos collègues qui au début avaient quelques réserves sur la possibilité de faire les cours en ligne (R11).*

En ce sens, la non maîtrise de l'outil informatique et particulièrement de la plateforme de cours associée au manque de ressources matérielles comme informationnelles en sont à l'origine. Une autre contrainte soulevée par les acteurs de l'UFR est le problème d'accessibilité à la plateforme avec l'activation des comptes mails institutionnels. Plusieurs acteurs notamment les étudiants et quelques enseignants n'avaient pas pu activer leur mail institutionnel, ce qui est une condition nécessaire pour faire les cours en ligne. Cela malgré les remontées aux niveaux des services dédiés. Comme le dit celui-ci :

*Les contraintes c'était surtout du côté technique avec beaucoup d'étudiants qui avaient du mal à se connecter sur la plateforme Teams, il fallait activer le compte mail institutionnel UGB et il y'avait des étudiants qui l'avaient fait et d'autres non (R10).*

Une autre contrainte mais cette fois ci majeure est liée à la couverture du réseau, aux coupures d'électricité, à la cherté de la connexion mais aussi à l'environnement inadéquat de travail que l'ensemble des acteurs ont souligné dans leur témoignage. Comme l'affirme celui-ci :

*Il y avait toujours le problème de la couverture du réseau. Certains étudiants nous interpellaient en nous faisant savoir qu'ils habitent dans des zones où l'environnement n'était pas adéquat pour faire les cours en ligne à cause du manque d'électricité mais aussi de réseau internet. Il y a aussi le problème de la cherté de la connexion et il faut savoir que la*

*plateforme qu'on utilisait demande beaucoup de connexion et parfois un cours de deux heures suffit à nous prendre toute la connexion (R1).*

Parler de contraintes signifie que les acteurs se sont mis dans les dispositions d'adopter cette innovation technologique et pédagogique. Ce qui a fait émerger une capacité de résilience de la part de l'ensemble des acteurs de l'UFR/SEG. Cette résilience a été démontré à travers trois étapes complémentaires (absorption, appropriation, renouvellement).

### **3.2. La capacité de résilience des acteurs de l'UFR/SEG**

Cette rubrique montre la capacité de résilience de l'ensemble des acteurs de l'UFR/SEG quant à l'adoption des cours en ligne en cette situation de pandémie. Ainsi selon trois axes thématiques, le personnel administratif (Directeur, Chefs de section et Service pédagogique) le PER (enseignants) ainsi que les étudiants ont développé une résilience.

#### **3.2.1. La capacité d'absorption**

Dans cette étude la capacité d'absorption des acteurs correspond à l'engagement des acteurs montré pour se procurer les ressources et moyens nécessaires pour la pratique des cours en ligne, leur mobilisation lors des dialogues et négociations dans le seul objectif de trouver des solutions, la volonté des dirigeants de l'UFR à vouloir sauver l'année universitaire malgré les contraintes liées à l'organisation des cours. La première réaction des acteurs (Equipe dirigeante) était l'organisation du travail à distance notamment les réunions, à cause de la fermeture de l'université toutes les réunions étaient organisées en ligne permettant aux acteurs d'éviter les risques de propagation du virus. Ce que soutient l'un des chefs de section :

*Moi ce que j'ai fait avant même les cours j'ai commencé à organiser toutes mes réunions en ligne, des réunions de coordination pédagogique, conseils de section, les réunions techniques pour discuter des maquettes et autres, toutes les réunions étaient organisées en ligne pour un peu assurer la familiarisation par rapport à l'outil et dire à mes enseignants que les cours vont exactement se faire comme les réunions (R11).*

Par ailleurs certains acteurs en relation directe dans la délivrance des cours ont fait preuve de résilience par rapport à l'utilisation de leurs propres ressources. En effet, avant que l'Etat octroie à tous les étudiants des gigas de connexion, jugés insuffisant, enseignants comme étudiants utilisaient leurs propres moyens pour se connecter sur la plateforme dédiée. Cette capacité d'absorption a été possible grâce à la pratique du dialogue inscrite comme moteur d'échanges et de négociations pour une acceptation effective des cours en ligne de la part de tous les acteurs. Ainsi à chaque remontée de problèmes des solutions ont été apportées même si la problématique de la connectivité et de la disponibilité des ressources a demeuré. Par exemple la ferme volonté de la direction de faire aboutir les cours en ligne de façon effective, a permis une collaboration fructueuse entre le centre de calcul, le service dédié à la gestion de la plateforme de cours et la chargée de la base de données à l'interne. Ce qui aboutit à l'activation de l'ensemble des mails institutionnels des enseignants et étudiants concernés par les cours en ligne. En témoigne un des dirigeants :

*On a beaucoup utilisé l'expertise du centre de calcul, parce qu'en un moment donné comme je l'ai dit les étudiants avaient des problèmes d'accès et même certains enseignants y compris donc on a demandé au CCOS par l'intermédiaire de leur représentant qui nous a beaucoup accompagner pour régler un certain nombre de problèmes lié à l'accès à la plateforme (R14).*

#### **3.2.2. La capacité de renouvellement**

La capacité de renouvellement sur l'adoption des cours en ligne en situation de pandémie se montre par la capacité des acteurs à faire face aux contraintes liées à cette adoption mais aussi

à leur capacité à mettre en œuvre les cours à distance ainsi que les modes de gestion employés par ces derniers.

D'abord il y a la mise en place du point focal par les chefs de section permettant à l'informaticienne de l'UFR de pouvoir épauler le CCOS (centre de calcul Ousmane Seck) en gérant les problèmes d'activation des mails institutionnels et d'accessibilité à la plateforme. Ceci fait référence à la gestion collaborative employée par les dirigeants, mettant en exergue la relation de confiance qu'entretiennent les acteurs. L'un des chefs de section l'affirme par ces propos.

*Nous avons même veillé à avoir un point focal ici au niveau de l'UFR avec une bonne intelligence de la section économique, ce point focal s'occupe un peu de gérer les difficultés d'accès parce qu'en un moment donné le centre de calcul était assez sollicité donc il a fallu trouver un point focal qui puisse nous permettre en cas de problème d'accès de le résoudre dans de meilleurs délais (R11).*

Afin d'améliorer la compétence de certains acteurs qui ne maîtrisent pas bien la plateforme utilisée pour les réunions et les cours en ligne, une formation a été organisée par les chefs de section de façon informelle. Ce qui permet aux enseignants et secrétaires qui ne maîtrisaient pas l'application de pouvoir être préparés à son usage. Les étudiants recouraient pour certains à des tutoriels sur des plateformes de vidéos afin de comprendre les bases de l'application. Ce qui montre la volonté des acteurs de se former pour se doter des compétences nécessaires pour réussir les cours en ligne. Ces propos sont affirmés par un enseignant :

*On a eu une formation mais c'était de manière informelle, voilà entre collègue par exemple le Chef de Section qui était beaucoup plus initié avec la plateforme Teams, il nous aidait à comprendre un peu comment on doit faire les programmations, c'était une formation mais pas au niveau de l'université mais juste entre collègues qui étaient beaucoup plus initiés que les autres (R6).*

D'une manière générale les cours en ligne ont pu se dérouler et beaucoup de contraintes ont été réglées grâce à un apprentissage collectif des différentes parties prenantes. Celui-ci se prouve par une désormais capitalisation de connaissances pratiques sur le déploiement effectif et efficient de cours en ligne.

### **3.2.3. La capacité d'appropriation**

Cette étude montre que la capacité d'appropriation des acteurs correspond à une prise de conscience de la part de ces derniers. D'une part il y a la revalorisation des cours en ligne étant donné que dans les textes du système LMD (Licence, Master, Doctorat) adopté par l'UGB suite à une réforme, les cours peuvent se faire en présentiel mais aussi à distance. D'autre part l'UFR a eu à employer de nouvelles stratégies de gestion qui pourront être praticables dans une période post-crise. Il y a d'abord l'organisation des réunions en ligne permettant à tous les acteurs d'être impliqués à la prise de décision et surtout d'atteindre le quorum nécessaire au quibus pour la tenue de réunion. La conservation de la mise en place du point focal qui a facilité le travail au CCOS. Les concernés sont sûrs de trouver un interlocuteur qu'il connaît pour prendre en charge leurs soucis techniques. Cette capacité d'appropriation montre aussi que les acteurs ont pu déceler des opportunités que les cours en ligne offrent en termes de respect du temps académiques et mais aussi une résolution de la problématique des salles de cours qui manquent à cause de la multiplication des spécialisations dans les parcours et la massification qui se manifeste par la multiplication du simple au triple des groupes de travaux dirigés.

*Je pense que c'est une innovation, si les moyens y sont ça peut nous permettre de retrouver la stabilité du calendrier académique. Parce que des fois l'UFR a des contraintes de faire venir*

*des enseignants depuis Dakar ou bien dans d'autres localités du pays et parfois c'est assez compliqué vu leur plan d'étude professionnelle qui est très chargé. Donc mettre un dispositif de cours en ligne permettant à l'UFR de se soustraire des frais de carburant de restauration ainsi que d'hébergement de l'ensemble de ces personnes qui doivent venir à l'université pour nous accompagner dans le cadre de la formation mais de pouvoir dérouler leur cours quelles que soit leurs contraintes liées au temps et aux déplacements et leurs exigences en interne. Pour moi ça c'est un avantage des cours en ligne et ça nous permet d'avancer plus rapidement du point de vue de la programmation et de l'exécution des cours pour les différents semestres (R6).*

## **4. Discussion**

Le processus de résilience des acteurs dans l'adoption des cours en ligne a nécessité des interactions interpersonnelles qui matérialisent l'usage de pratiques de gestion des ressources humaines. Ainsi, dans cette discussion, il est fait état des pratiques de GRH utilisées et le modèle de GRH en question.

### **4.1. Le processus d'adoption des cours en ligne par l'UFR/SEG**

Cette étude montre la résilience d'une UFR suite à l'adoption d'une innovation technologique à savoir les cours en ligne dans une situation de crise sanitaire. En faisant référence à la définition donnée par Cros et Adamczewski (1996), on peut dire que l'adoption des cours en ligne est un processus qui met en communication les acteurs de l'UFR/SEG dans le modèle de résilience au sein de cette entité publique recoupe parfaitement celle indiquée par (Begin et Chabaud,2010). En référant nos résultats de recherche à l'étude faite par la commission économique et sociale de l'ONU (2019), nous constatons que même si les nouvelles technologies sont nécessaires pour la résilience organisationnelle, l'existence des ressources et la bonne gestion du personnel sont aussi indispensables pour l'accomplissement de cette résilience. L'analyse des différents thèmes issus de la grille d'analyse permet de se prononcer sur les pratiques RH utilisées.

#### **4.1.1. Pratiques RH et capacité d'absorption**

La capacité d'absorption construite sur la ferme volonté des acteurs de sauver l'année universitaire se manifeste par des pratiques RH. La toute première pratique est celle de l'apprentissage des expériences antérieures (sauver l'année) ponctuée par une communication persuasive et d'écoute. S'en est suivie la suscitation d'un engagement collectif qui traduit une implication inclusive de l'ensemble des acteurs. En atteste l'instauration systématique de dialogues durant tout le processus afin d'apporter les rectificatifs nécessaires. Cela n'a été possible que l'érection d'un cadre de confiance mutuelle. Toutes les pratiques précitées s'inscrivent dans celles de la négociation et de la prise de décision participative allant dans le sens de construire une résilience inclusive.

#### **4.1.2. Pratiques RH et capacité de renouvellement**

Les pratiques RH mobilisées dans la capacité de renouvellement tournent essentiellement autour de l'organisation du travail. Devant maintenir la continuité du travail et à distance (Nutsbidzel et Schmidt, 2021), une pratique incontournable est la mise en place d'un système de coordination en ligne. Les rencontres se font toutes en ligne. A cela s'ajoute le travail d'équipe et collaboratif. En effet tant en interne qu'avec le partenaire technique, la collaboration est de mise pour une bonne cohésion. Dans ce renouvellement, il a été question de formation informelle qui s'apparente à un coaching. En effet, tout enseignant et étudiant de l'UFR ayant des difficultés peut recourir aux chefs de section ou au point focal pour un

accompagnement individualisé. Notons que cette résilience dans sa dimension capacité de renouvellement a instillé les nouvelles bases d'une culture collaborative. Il est aussi question d'auto apprentissage via les tutoriels disponibles sur les plateformes de vidéos. Cette capacité de renouvellement à faire naître un système d'information qu'il faut manager en tenant compte de la dimension humaine de celui-ci tant dans son déploiement que son usage.

#### **4.1.3. Pratiques de RH et capacité d'appropriation**

Pour la capacité d'appropriation, la pratique RH essentielle déployée est l'apprentissage organisationnelle. En effet, une capitalisation de l'expérience conduit l'UFR à instaurer dorénavant les systèmes du cours à distance. Ainsi l'enseignement est bimodal, le recours à l'enseignement à distance est intégré par l'ensemble des acteurs. Cela a aussi développé des stratégies de contournement quant aux difficultés rencontrées sur la plateforme dédiée. Des enseignants dans la recherche d'efficacité utilisent d'autres plateformes qu'ils jugent plus malléables et plus accessibles.

#### **4.1.4. Quel modèle de GRH dans cette résilience**

Les pratiques de GRH identifiées à travers le processus de résilience font que la modèle de GRH en question est un modèle de collaboration et de négociation dans lequel chaque partie prenante montre sa bonne volonté d'aider à l'atteinte des objectifs. C'est une GRH qui n'est pas donc formalisée car émanant d'interactions suite à la situation disruptive. Alors au sens de Pichault et Nizet (2000), le modèle en question est à cheval entre les modèles arbitraires et valoriels. En effet, il est arbitraire dans le sens où les critères le régissant sont implicite et qu'en plus la GRH constatée est très faible en termes de formalisation et elle est aussi très flexible (le rapport est toujours établi à l'issue de négociation). Il est aussi valoriel car faisant appel à la bonne volonté dans l'engagement et l'implication pour atteindre l'objectif de la mise en application des cours en ligne.

### **Conclusion**

Ce travail de recherche consistait à comprendre les pratiques de RH qui ont été mise en œuvre par les acteurs d'une unité de formation et de Recherche dans leur processus de résilience face à l'adoption des cours en ligne en situation de pandémie. Ainsi, dans le corps de notre travail empirique, nous avons adopté une méthodologie qualitative inductive basée sur une analyse de contenu thématique. Et nous avons travaillé en utilisant une posture interprétativiste, à travers 21 entretiens effectués auprès de acteurs de l'UFR.

Les résultats de notre étude montrent que les acteurs de l'UFR, dont le pôle dirigeant constitué par le Directeur, les Chefs de section et le Service pédagogique, ont employé des pratiques de ressources humaines leur permettant de gérer le personnel administratif ainsi que les enseignants et étudiants mais aussi, ces mêmes pratiques leur ont permis de mettre en place une stratégie pour faciliter la communication, les négociations et les soucis techniques. Celles-ci ont permis un rétablissement des enseignements au niveau d'origine. En ce sens, cette résilience montrée par les acteurs a permis à certains étudiants et enseignants de pouvoir surpasser leurs limites du point de vue de la recherche de connaissance en découvrant de nouvelles méthodes d'apprentissages mais aussi aux dirigeants de l'UFR de trouver de nouvelles stratégies de gestion ainsi que des opportunités d'avenir réalisables.

A travers ses résultats de recherche on peut déceler qu'en situation de crise, un modèle de GRH peut être élaboré à travers les pratiques de RH développées dans le processus de résilience. Et dans cette étude il a été démontré un modèle de collaboration et de négociation dans la capacité de résilience des acteurs de cette structure organisationnelle. Il est aussi important de comprendre que cette étude ne se limite pas à ce niveau du moment que cette situation de crise pandémique (Covid-19) à est toujours d'actualité et que les résultats de cette

recherche ne sont qu'un début parmi tant d'autres qui seront fait dans ce domaine. Ainsi une étude sur l'évaluation des cours en ligne et de leur efficacité peut venir en perspective pour d'éventuel sujet de recherche.

## **Bibliographie**

Aktouf O. (1987). « Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations Une introduction à la démarche classique et une critique ». Québec : Les Presses de l'Université du Québec.

Ali E. Akgün and Halit Keskin (2014) "Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance" *International Journal of Production Research*, Vol. 52, No. 23, 6918–6937, <http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2014.910624>.

Altintas G. et Royer I., 2008 « Gestion des crises externes : de la résilience à l'apprentissage ».

Altintas G., Royer I., 2009 « Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence », *Management*, vol. 12, n° 4, p. 266-293.

Avin Cheikho, 2015. L'adoption des innovations technologiques par les clients et son impact sur la relation client - Cas de la banque mobile -. *Gestion et management*. Université Nice Sophia Antipolis.

Circulaire de la DGEFP, (2001) (Direction Générale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle) N° 2001-22 du 22 juillet 2001 la FOAD

Compte rendu Commission de Réflexion sur les Conditions Sanitaires de Reprise des Enseignements (CRCSRE) UGB, mai 2020.

Cros F. et Adamczewski G. (1996). *L'innovation en éducation et en formation*, Collection Pédagogies en Développement, De Boeck Université et INRP.

Dalton, G. W., Barnes L. B. et Zaleznik, A. (1968), "The Distribution of Authority in Formal Organizations", Cambridge, MA: Harvard University Press.

Damanpour, F. (1987), " The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors ", *Journal of Management*, vol°13, n°4, p. 675-688.

Deschenaux F., Bourdon S. (2005), « Introduction à l'analyse qualitative informatisée à l'aide du logiciel QSR Nvivo 2.0 », *Les Cahiers pédagogiques de l'Association pour le Recherche Qualitative*, p. 45

Diène Colly, Ousseynou Diouf, (2016) « La gouvernance des universités au Sénégal : une grande réforme, mais pas une rupture » *JHEA/RESA* Vol. 14, No. 2, pp. 61-84.

Farooq M., Ullah I., Hameed R. M., (2015) "HR Practices and Organizational Innovation: The Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness" *Journal of Resources Development and Management* [www.iiste.org](http://www.iiste.org) ISSN 2422-8397 An International Peer-reviewed Journal Vol.13, 2015

Hamel G., Valikangas L., (2003) "The quest for resilience", *Harvard Business Review*, vol. 81, n°9, p.52-63.

Krief N. et Zardet V., (2013) « Analyse de données qualitatives et recherche-intervention » *Recherche en science de gestion* pages 211 à 237.

Lengnick-Hall C., Beck T.E., (2009) “Resilience capacity and strategic agility: prerequisites for thriving in a dynamic environment”, Resilience Engineering Perspectives, vol. 2, Ashgate Publishing Company.

Lengnick-Hall, C. A., T. E. Beck, and M. L. Lengnick-Hall. 2011. “Developing a Capacity for Organizational Resilience through Strategic Human Resource Management.” Human Resource Management Review 21 (3) : 243–255

Le Flanchec, A., Mullenbach-Servayre, A. & Rojot, J. (2017). Pratiques de gestion des ressources humaines et stratégies d’innovation en France : les apports de l’enquête REPONSE 2011. Relations industrielles / Industrial Relations, 72(1), 173–202. <https://doi.org/10.7202/1039595ar>

Lucie Bégin, Didier Chabaud (2010) « LA RÉSILIENCE DES ORGANISATIONS : Le cas d'une entreprise familiale » <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-1-page-127.htm>

Mallak L. Putting organizational resilience to work. Industrial Management 1998;40(6):8-13.

Madni A. M. et S. Jackson (2009). « Towards a Conceptual Framework for Resilience Engineering », IEEE Systems Journal, vol. 3, n° 2, p. 181-191.

Ministère de l’Education Nationale <https://education.sn>

Nutsubidze, N. & Schmidt, D.A. (2021). Rethinking the role of HRM during COVID-19 pandemic era: Case of Kuwait, Review of Socio-Economic Perspectives, Vol 6(1), 1-12.

ONU (2019) Commission de la science et de la technique au service du développement Vingt-deuxième session Genève.

Paille P., Mucchielli A. (2003), « L’analyse qualitative en sciences humaines et sociales », Armand Colin.

Perret M. G., Gotteland D., Hao C., Jolibert A., (janvier 2012) « Méthodologie de la recherche en science de gestion Réussir son mémoire ou sa Thèse ». <https://www.researchgate.net/publication/269398478>.

Peretti J. M. (2016), Gestion des ressources humaines, Paris, Magnard-Vuibert

Pichault F. et Nizet J. (2000) Les pratiques de gestion des ressources humaines, Paris, seuil.

Pichault F. et Nizet J. (2013) Les pratiques de gestion des ressources humaine, Paris, Edition du Seuil.

Pierre-Jean Loiret, (2007) « L’enseignement à distance et le supérieur en Afrique de l’ouest : une université façonnée de l’extérieur ou renouvelée de l’intérieur. Education. Université de Rouen ».

Projet de Gouvernance et de Financement de l’Enseignement Supérieur axés sur les résultats (PGF-Sup.), (02 mai 2012) « Contrat de Performance Université Gaston Berger de Saint-Louis » 49 45 – SN.

Robert, B., Y. Hémond et G. Yan (2010). « L’évaluation de la résilience organisationnelle », Télescope, vol. 16, n° 2, p. 131-153.

Scouarnec, A. (2020). Crise sanitaire et transformation du travail : les conséquences pour les équipes RH. Management & Avenir, 6(6), 9-11. <https://doi.org/10.3917/mav.120.0009>

Shipton, H., Fay, D., West, M., Patterson, M. & Birdi, K. (2005). Managing people to promote innovation. Creativity and Innovative Management, 14 (2), 118-128.

Sutcliffe M. K., Vogus J. T (2003) “Organizing for Resilience”  
<https://www.researchgate.net/publication/255853978>.

Thietart R. (2007), « Méthodes de recherche en Management », Dunod, 3ème édition.

Thietart R. et al. (2014), « Méthodes de recherche en Management » Dunod, Paris, ISBN 978-2-10-071109-3.

Unesco, 1972 (Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture), Learning to be, Paris (France), Unesco.

\_1991a, Consultation d'experts sur les tendances futures et les défis de l'enseignement supérieur en Afrique, consultation tenue du 28 février au 1er mars 1991 à Dakar (Sénégal), Paris (France), Unesco.

Weick K.E. (1998), “Improvisation as a mindset for organizational analysis”, *Organization Science*, 9:5, 543-555.

Weick K.E., Sutcliffe K.M., (2007) *Managing the Unexpected. Resilient performance in an age of uncertainty*, 2nd edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ.

Wilson R. L. (2016) “Organizational resilience as a human capital strategy for companies in bankruptcy” *Work* 54 (2016) 309–323 DOI:10.3233/WOR-162302 IOS Press